

酒店服务质量管理

第1章 概述

[教学目标]

通过本章学习，你应该能够达到以下目标：

知识目标：了解服务的定义、基本特征及服务观念的历史演进；掌握服务质量的概念、服务质量的内涵和组成要素；理解服务质量的评价标准和测量方法；掌握服务质量管理的要点。

技能目标：能够运用服务质量差距模型改进企业的服务质量和营销效果。

[教学重点]

- 1、服务质量的内涵和组成要素
- 2、服务质量管理的要点

[教学难点]

- 1、服务质量的评价标准和测量方法
- 2、服务质量差距模型

[主要概念]

服务；服务质量；服务质量差距；服务承诺

[教学方法]

案例教学、课堂讨论

1.1 服务

1.1.1 服务的定义

1、1960年，美国营销学会（AMA）的定义为：服务为销售商品或在商品销售中所提供的活动、利益和满足。

2、质量管理和质量保证标准 ISO8402：1992 中的定义：服务为满足顾客的需要，供方和顾客之间接

触的活动以及供方内部活动所产生的结果。

3、对 AMA（1960）定义的补充完善：服务是可被区分界定的，主要为不可感知、却可使欲望获得满足的活动，而这种活动并不需要与其他的 product 或服务出售联系在一起。生产服务时可能会或不会利用实物，而且即使需要借助某些实物协助生产服务，这些实物的所有权将不涉及转移问题。

4、西方酒店认为服务就是 SERVICE（本意亦是服务），而每个字母都有着丰富的含义：

S-Smile（微笑） E-Excellent（出色） R-Ready（准备好）

V-Viewing（看待） I-Inviting（邀请） C-Creating（创造） E-Eye（眼光）

以上各种定义都有一定的片面性，这不仅是因为服务难以为人们所感知从而无法准确地进行研究，而且随着服务在国民经济生活中的地位越来越重要，其范围也愈来愈广，使得研究人员无法从整体上予以概括。

1. 1. 2 服务的基本特征

1、无形性 2、不可分离性 3、不可贮存性 4、差异性 5、缺乏所有权

1. 1. 3 服务观念的历史演进

- 1、十八世纪法国重农学派
- 2、亚当·斯密对这种重农主义观点的批评
- 3、萨伊对亚当·斯密观点的驳斥
- 4、马歇尔对萨伊观点的强化

实物产品和服务的区别随着时代的进步愈来愈小。现在的一般观念是一件东西和一项服务之间唯一的差别，在于一项服务总不会变成一种物品的形态。

1. 2 服务质量

1. 2. 1 服务质量的概念

1、质量的概念

质量指产品或服务满足规定或潜在需要的特征和特性的总和。它既包括有形产品也包括无形产品；既包括产品内在的特性、也包括产品外在的特性。

2、服务质量的定义

优质服务质量的定义主要有常见的两种：

（1）生产导向定义 （2）市场导向定义

一般来讲，现在的服务质量要求将这两部分合二为一：服务质量是服务的客观现实和客人的主观感觉融为一体的产物。

1. 2. 2 服务质量内涵

- 1、服务质量由服务的技术质量、职能质量、形象质量和真实瞬间构成
- 2、服务质量有预期服务质量与感知服务质量之别
- 3、服务质量的评判具有很强的主观性

4、服务质量具有关联性和过程性

1. 2. 3 服务质量的评价标准及测量方法

1、服务质量的评价标准

- (1) 可感知性 (2) 可靠性 (3) 反应性
- (4) 保证性 (5) 移情性

2、服务质量的测量方法

具体的测量主要通过问卷调查、顾客打分的方式进行。

SERVQUAL 分数=实际感受值 — 期望分数

服务质量测定一般通过“SERVQUAL”模型采取评分量化的方式进行，其具体程序如下：

第一步测定顾客的预期服务质量；第二步测定顾客的感知服务质量；第三步确定服务质量，即：服务质量=预期服务质量—感知服务质量—预期服务质量。

1. 3 服务质量管理

1. 3. 1 认识服务质量的差距

美国的服务管理研究组合 PZB (A. Parasuraman, Zeithaml, V. and L. Berry) 于 1985 年提出了差距模型，如图 1-1 所示，专门用来分析质量问题的根源。

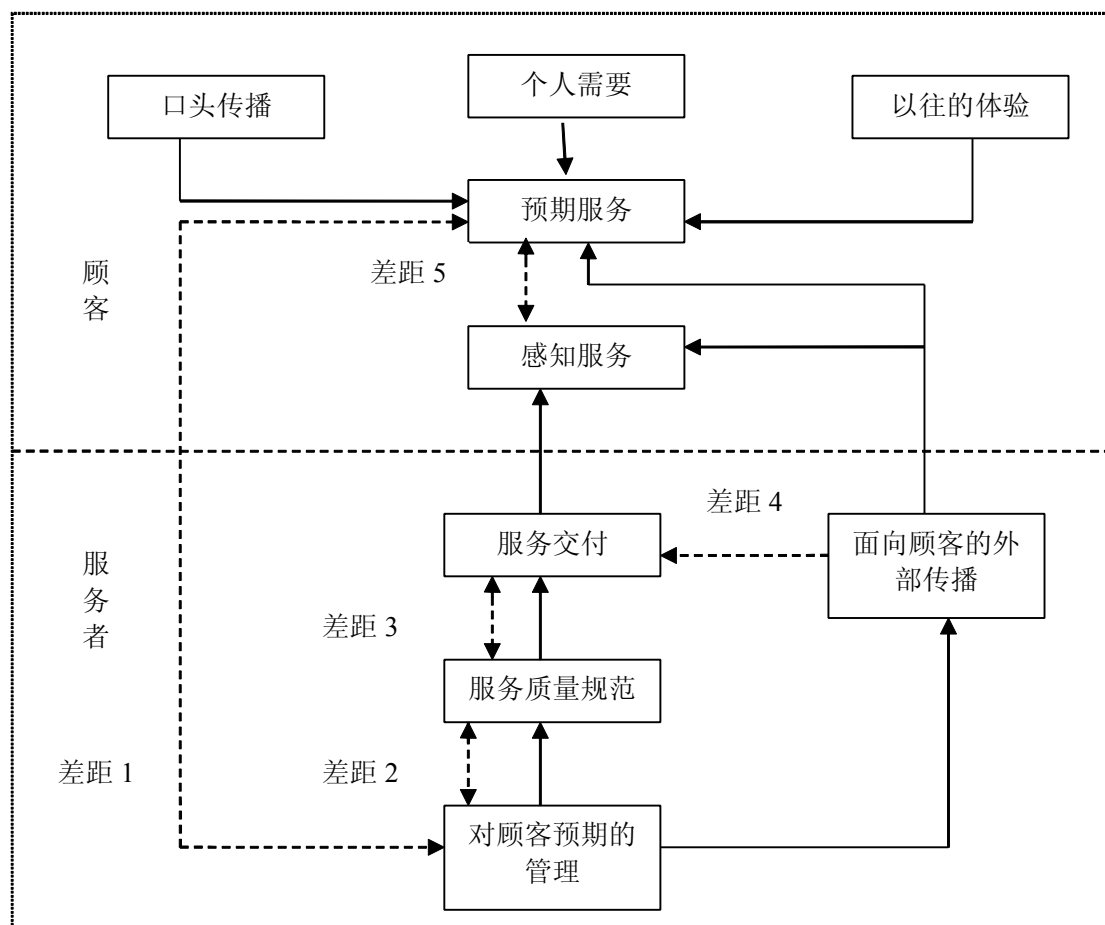


图 1-1 服务质量差距模型

1、服务质量差距模型分析

所谓服务质量差距，是指顾客对服务的期望与顾客对企业所提供的服务感受之间的差距，也可理解为服务的客观现实与顾客主观感受质量的差距。

“差距 1”是指顾客对服务的期望与管理者对这些期望的理解之间的差别。

“差距 2”是指管理者对顾客期望的理解与制定顾客导向的服务设计、服务标准之间的差别。

“差距 3”是指管理者制定的服务质量标准与实际服务传递之间的差距。

“差距 4” 营销沟通行为所做出的承诺与实际提供的服务不一致之间的差异。

努力缩小上述 4 个差距，便可最终缩小差距模型中的核心：差距 5——顾客差距，即顾客期望与顾客感知的服务之间的差别，使顾客感到他们得到了他们所期望的。

2、服务质量差距分析的意义

- 有利于企业更有针对性的了解服务质量中存在的问题和不足，发现服务质量管理中的主要漏洞和薄弱环节，为改进服务工作，提高服务质量，提升服务质量管理水平提供客观依据。

- 有利于企业及时调整服务规范和服务质量标准，优化服务流程，改革服务机制，整合服务资源，实现企业的可持续发展。市场调查表明：客户服务水平提高 20%，营业额将提升 40%。

- 有利于企业掌握顾客意之所思、心之所想，以便有效提供适销对路的高附加值的服务产品，充分满足顾客需求和期望。

- 有利于企业及时识别和把握市场机会，获取市场优势并将其转化为竞争优势。

- 有助于实施顾客满意战略。

- 有利于顾客获得更多、更快的优质服务，实现顾客价值的最大化。

1. 3. 2 运用服务质量管理的基本手段

- 质量方针

- 质量标准：（1）工作标准；（2）技术标准；（3）管理标准。

- 质量体系

- 服务规范

- 质量评定

- 质量认证

1. 3. 3 实行服务承诺

服务承诺亦称服务保证，是一种以顾客为尊、以顾客满意为导向，在服务产品销售前对顾客许诺若干服务项目以引起顾客的好感和兴趣，招徕顾客积极购买服务产品，并在服务活动中忠实履行承诺的制度和营销行为。

1、服务承诺的内容

服务承诺通常对服务的下述内容进行承诺：

- 服务质量的保证；
- 服务时限的保证；

- 服务附加值的保证；
- 服务满意度的保证。

2、实行服务承诺的措施

- (1) 制订高标准
- (2) 不惜付出相当的赔偿代价
- (3) 特殊情况特别处理
- (4) 提供简洁的保证
- (5) 简化顾客申诉的程序
- (6) 将服务满意度列入企业发展的经济指标

1. 3. 4 确立服务质量意识

现代服务业的质量意识主要包括以下四个方面。

- 1、只有好的质量与坏的质量之分，而不存在着较好的质量与较差的质量之分
- 2、我们在第一次做一件事的时候，就要把这件事做好
- 3、开展无缺点运动，如无缺点日和无缺点周，使员工养成无缺点工作的习惯。
- 4、确立质量的成本与责任意识

■ 本章小结

本章简要概述了服务、服务质量和质量管理概念，重点分析了服务的基本特征和服务质量差距模型。服务企业要想提高自身的服务质量，就要对服务质量差距进行分析与研究，有针对性的了解服务质量中存在的问题和不足，发现服务质量管理中的主要漏洞和薄弱环节，运用服务质量管理的基本手段，实行服务承诺，引导企业员工树立正确的服务质量意识。

■ 作业

根据白瑞的“SERVQUAL”消费者期望值模型为某一企业或饭店设计问卷调查，测量顾客对企业服务的期望和顾客对该企业服务质量的感受，并评价该企业的服务质量。

第 2 章 饭店业与饭店管理

[教学目标]

通过本章学习，你应该能够达到以下目标：

知识目标：了解饭店管理基本模式、饭店组织的构成四要素；熟悉饭店组织结构设计的原则及内容，熟悉饭店制度的四种类型；掌握饭店管理的特征、饭店制度的功能和饭店制度管理的基本要求。

技能目标：能够根据饭店组织的构成四要素和设计原则，设计一家中型饭店的组织结构图。

[教学重点]

- 1、饭店管理的特征

2、饭店制度的功能和饭店制度管理的基本要求

[教学难点]

- 1、饭店组织结构设计的原则及内容
- 2、饭店制度的类型

[主要概念]

饭店；组织结构；等级链；直线—职能制；饭店制度

[教学方法]

案例教学、情景教学

2.1 饭店特征分析

饭店是指为公众提供住宿和其他服务的商业性的建筑设施与机构。酒饭店通过生产和销售酒饭店产品而获取收益，是自主经营、自负盈亏的企业。但酒饭店作为以客人的招徕和接待为特征的服务行业，具有与其他行业不同的特征。

2.1.1 消费特征

从消费的角度分析，它具有享受性和文化性。

1、享受性

饭店满足客人的不仅仅是简单的物质需要，而是享受性产品，这是现代消费的必然需求，也是与一般商品和服务的主要区别。

2、文化性

文化性，即饭店产品中体现的文化氛围和内涵。人们对饭店的需求由简单的生理需求逐渐发展到高层次的文化享受和心理上的满足，而饭店之间的竞争也由低层次的价格竞争逐步走向高层次的质量和企业文化竞争。

2.1.2 饭店业的产业特征

酒店与其他类型企业一样，具有经营上的自立性、组织上的完整性、经济上的独立性以及对外关系上的法人地位等基本条件。但作为以客人为中心组织经营活动的特殊服务行业，它具有与工商企业不同的产业特点。

- | | |
|-------------|--------|
| 1、高资金、劳动密集型 | 2、高敏感度 |
| 3、高竞争度 | 4、高文化性 |

2.1.3 饭店类型

对饭店进行分类的目的：

第一，便于饭店的市场定位。

第二，饭店分类便于饭店投资建设决策。

世界各地的饭店变化多端，很难用统一的标准进行描述。按照不同的标准或特点，可以对饭店有不同的分类。

1、根据市场特点划分

根据市场的特点把饭店分为：商务型饭店、长住型饭店、度假型饭店、会议型饭店、观光饭店和汽车饭店六类。

2、根据计价方式划分

（1）欧式计价饭店

欧式计价饭店的客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界各地绝大多数饭店均属此类。

（2）美式计价饭店

美式计价饭店的客房价格包括房租以及一日三餐的费用。目前尚有一些地处偏远的度假型饭店仍属此类。

（3）修正美式计价饭店

此类饭店的客房价格包括房租和早餐以及一顿正餐（午餐或晚餐）的费用，以便客人有较大的自由安排白天活动。

（4）欧陆式计价饭店

欧陆式计价饭店的房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐即咖啡、面包和果汁。此类饭店一般不设餐厅。

（5）百慕大计价饭店

此类饭店的房价包括房租及美式早餐的费用。目前，房租含早餐的计价方式已为许多中国饭店所采用。

3、按照饭店规模划分

根据饭店所拥有的客房数量的多少以及饭店设施规模大小，饭店可分为大、中、小型三类。目前，300间以下的通常被认为是小型饭店，300—600间为中型，600间以上为大型。根据中国旅游饭店的统计年鉴，把饭店的规模分为五类，即500间以上、300—499间、200—299间、100—199、99间以下。

4、按照饭店等级划分

（1）星级制 （2）字母表示方法 （3）数字表示法

5、按照产业组织形式划分

按产业组织形式来分，可分为单体饭店和连锁饭店（饭店联号）。饭店联号是指拥有经营或管理两个以上饭店的公司或系统。它们以固定、相同的集团商标在国内或国外所经营管理的饭店中推广相同的形象、风格 and 标准，如饭店的建筑风格、服务水平、经营管理、员工培训、市场拓展、采购业务、广告宣传等。集团化经营是饭店业发展的基本趋势之一，同时饭店联号在世界饭店中的支配、主宰作用日益明显，不仅占有大量的市场份额，而且领导世界潮流。

（1）饭店集团的经营方式

①直接经营 ②租赁经营 ③委托经营 ④控股经营 ⑤特许经营权转让

从总体上讲，世界上真正实行直接经营方式的饭店集团越来越少，而采取委托经营与转让特许经营权的越来越多。

（2）饭店集团的优势

①品牌优势 ②规模经济优势 ③人力资源优势 ④市场网络优势

2.2 饭店管理特征分析

2.2.1 饭店管理的特征

- 1、饭店管理的超前性
- 2、饭店管理的服务性
- 3、饭店管理的整体性
- 4、饭店管理的时效性
- 5、饭店管理的多变性

2.2.2 饭店管理的基本模式

从西方管理学发展开始，对企业管理的研究已经经历了 200 多年的历史，其间经历了传统管理、科学管理和现代管理三个发展阶段，并形成了形式多样的管理模式。企业管理模式可以从三个方面来划分：企业管理体制，主要的产权制度，管理方式、管理特征。

- 1、饭店企业制度模式
 - (1) 业主制模式
 - (2) 合伙制模式
 - (3) 公司制模式
- 2、计划型模式与市场形模式
 - (1) 计划型模式
 - (2) 市场型模式
- 3、制度管理模式与情感管理模式

从饭店管理方式来说，可以分为制度管理模式与情感管理模式。

- (1) 制度管理模式
- (2) 情感管理模式

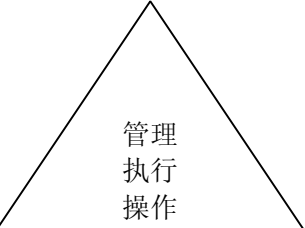
在饭店管理实际中，纯粹制度管理或纯粹情感管理的情况是不存在的，只是以制度管理为主，还是以情感管理为主的问题。

2.3 饭店组织结构

组织结构是指组织内部的指挥系统、信息沟通网络和人际关系等各部分之间的一种组成关系。它体现了人们工作中的相互关系，而且还反映了组织不同层次、不同部门、不同职位的职责与权力，同时也为各部门、各环节之间的沟通与协作提供了框架，为整个饭店企业管理奠定了基础。组织的模式将随着组织任务的发展而更新演变，并最终影响组织效能的发挥。

2.3.1 饭店组织结构形式

饭店企业的组织结构形式，经历了由简单到复杂、由一维到多维的发展过程。



管理
执行
操作

1、直线制

直线制，顾名思义是按直线垂直领导的组织形式，这是一种最简单的组织形式，又叫层级制。这种饭店组织结构可以非常形象化地用一个金字塔表示，如图 2—1 所示。

2、直线—职能制

直线—职能制又称混合制，它以直线制控制严密为基础，吸取职能制中充分发挥专业人员作用的优点综合而成的一种组织结构。目前我国单体饭店普遍采用这种组织结构形式。直线—职能制组织结构如图 2—2 所示。

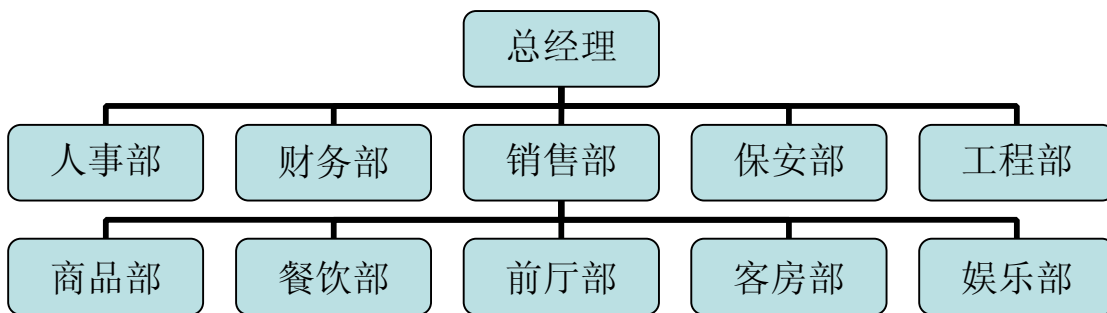
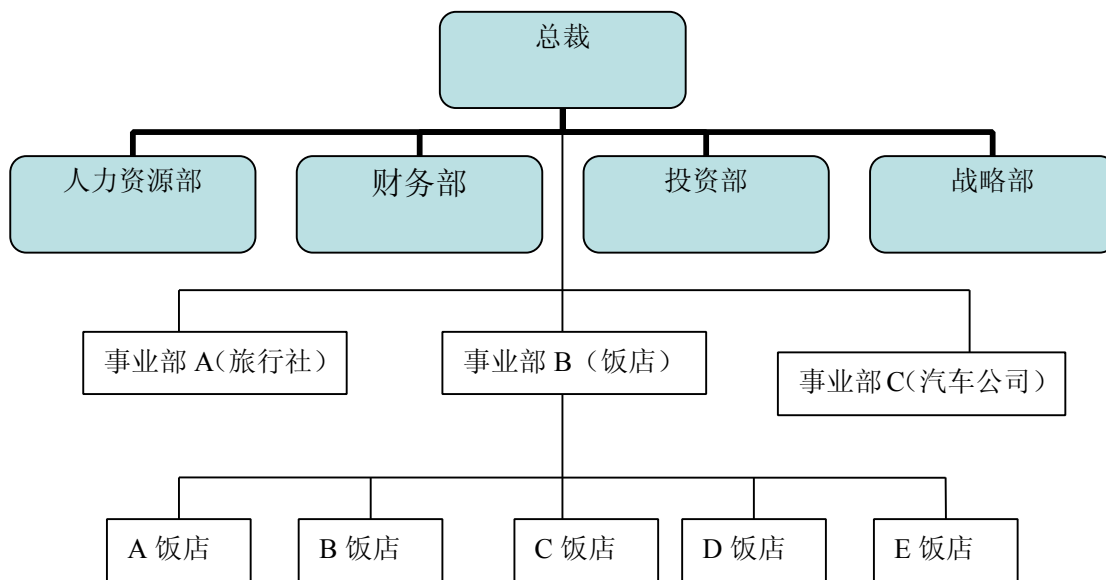


图 2—2 直线—职能制组织结构

3、事业部制



这种结构由美国通用汽车公司经理 A. P. 斯隆在 20 世纪 20 年代创建，是一种适用于饭店企业集团公司的分权式组织结构形式，实行集中决策下的分散经营。

采取此种组织结构的多数为多元化经营的饭店集团。除了传统的饭店业务，集团通常还从事旅行社、旅游汽车公司等经营活动，有的还介入到房地产等其他经营领域。事业部制组织结构如图 2—3 所示。

图 2—3 事业部制组织结构图

2.3.2 饭店组织结构设计

1、饭店组织的构成要素

（1）特定的目标

任何组织都是为目标而存在的，不论这种目标是明确的还是模糊的，目标总是组织存在的前提。没有目标，也就没有组织存在的必要性。

（2）人员与职务

组织是由一群人所组成的，不同层次的人群形成了组织的有机体。人既可以是组织中的管理者，又可以是组织中的被管理者。建立良好的人际关系，是建立组织系统的基本条件和要求。

（3）组织环境

组织环境可分为外部环境和内部环境。外部环境是指组织所处的国家和地区的政治、文化、生活习俗、消费习惯等。内部环境是指组织内部的设施、设备、企业文化、人际关系等。

（4）人际关系

在一个组织中，存在上下级之间、同级之间、部门与部门之间等各种关系。一个组织能否协调一致，发挥组织的优势，很大程度取决于组织的领导者能否带领组织成员处理好各种关系。

2、饭店组织结构设计的原则

饭店的组织设计是以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作。组织结构设计原则指的是对饭店组织建构的准则和要求。

（1）目标明确化原则

（2）等级链原则

①强调层次管理

②强调责权统一

③强调命令统一

（3）分工协作原则

（4）管理幅度原则

（5）精简高效的原则

3、饭店组织结构设计的内容

饭店企业组织结构设计的要点所在，通过饭店组织结构的设计确定和维护饭店组织内部相互关系，形成一定饭店组织模式，并且还要建立饭店内部管理体制，以利于企业组织的内部协调。饭店企业组织结构设计的内容主要包括：

（1）选择饭店组织管理总体模式

企业组织总体模式有直线制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制结构、多维立体组织结构以及委员制组织结构等。饭店组织管理总体模式的选择既应根据饭店的性质、规模、环境等客观条件，又要充分认识饭店企业的战略、目标和任务等要求。与此相联系的是内部的组织管理形式，目前主要有以下三种方式：一是总经理领导下的驻店经理制。二是总经理领导下的副总经理分工负责制。三是总经理负责制。

（2）饭店组织机构的设置

任何一个饭店组织系统，都不仅要与外部保持必要的联系（即输出与输入）而且在组织系统内部也要形成一个封闭的回路。只有形成封闭的回路，方能形成相互制约、相互作用的力量，从而保证各部门正常运转，才能达到有效管理的目的。为此，饭店组织必须具有决策机构、执行机构、监督机构和反馈机构四类基本的职能机构。

（3）岗位设计

岗位设计即是实现企业目标必须进行的活动划分成最小的有机相连的部分，以形成相应的工作岗位。设计工作岗位时要注意以下几个问题：

- ①合理分工是岗位科学设置的基础
- ②岗位设计必须以责任为中心
- ③岗位设计要以目前饭店员工的素质为基础，兼顾人力资源市场供求状况
- ④岗位设计要注意新技术的影响

（4）管理层次和管理幅度的确定

管理幅度的大小，主要取决于以下几个因素：

- ①管理者的能力
- ②下属的成熟程度
- ③工作的标准化程度。
- ④工作条件
- ⑤工作环境

（5）建立信息沟通网络

信息沟通是企业组织形成及保持的重要条件。饭店组织内的信息沟通有多种形式，其中正式沟通主要包括由上而下的沟通、自下而上的沟通、横向沟通、斜向沟通四种形式。

（6）建立组织管理制度

饭店组织是一个复杂的系统。为了保证这个系统的正常运转，发挥出组织的最大效能，必须有一套严格的规章制度。组织管理制度主要包括各级组织及相关管理者的职责。

2.4 饭店制度管理

“没有规矩，不成方圆。”饭店管理，制度为基。要保证饭店的正常运行，并实现预期的目标，就必须实施制度化管理。

2.4.1 饭店制度的类型

饭店制度是企业组织管理过程中借以引导、约束、激励全体组织成员行为，确定办事方法，规定工作程序的各种章程、条例、守则、规程、程序、标准、办法的总称。依照制度规范涉及层次和约束内容的不同，可将其分为以下四大类：

1、基本制度

基本制度主要包括企业的法律和财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范等方面的制度和规范。

2、管理制度

管理制度是对企业管理各基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度，是用来引导、约束、激励集体性行为的、成体系的活动和行为规范。

3、业务技术规范

业务技术规范是涉及某些技术标准、技术规程的规定，如服务规程、操作规程等。

4、个人行为规范

饭店企业中，个人行为规范是指专门针对个人行为制定的规矩，如礼貌服务守则、员工行为规范等。

2.4.2 饭店制度的功能

1、饭店正常运行的保证功能

2、饭店优质服务的控制功能

3、饭店企业活力的激励功能

2.4.3 饭店制度管理的基本要求

制度管理就是以制度的制定与执行来协调企业组织集体协作行为的管理方式。饭店制度管理的基本要求主要有：

1、科学性

(1) 制度的目的性 (2) 制度的可行性 (3) 制度的严谨性

2、严肃性

(1) 制度的权威性 (2) 制度的公平性 (3) 制度的规范性

3、艺术性

■ 本章小结

旅游饭店是一种很特殊的企业，它的特殊性形成了自身特有的运行规律，形成了饭店区别于其他企业的自身特征和管理特征。管理好饭店，首先要根据饭店企业的客观实际，遵循组织结构设定的原则，选择能符合自身发展需要的组织机构；然后，饭店应建立和完善管理制度体系，实施科学的制度化管理。组织机构和管理制度也是饭店进行服务质量管理的基础和依托。

■ 作业

剖析一家三星级以上的中型饭店的组织结构及岗位设置，分析其优缺点。

第3章 饭店服务质量及其管理的一般要求

[教学目标]

通过本章学习，你应该能够达到以下目标：

知识目标：认识饭店服务质量的重要性，熟悉饭店服务质量的构成、属性和特点；了解饭店交互服务质量管理的基本内容；理解饭店服务的动态管理的基本内容；掌握饭店服务质量管理的一般要求；

技能目标：根据饭店服务质量的构成内容，观察星级饭店的服务动态管理，了解宾客对该饭店的满意程度。

[教学重点]

饭店服务质量构成、特点和管理要求。

[教学难点]

让学生准确理解和掌握饭店服务质量构成、特点和管理要求，并通过服务体现出来。

[主要概念]

饭店服务质量；饭店交互服务质量管理

[教学方法]

课堂讲授、案例分析、要点讨论。

3.1 饭店服务质量

3.1.1 饭店服务质量涵义

1、饭店服务

饭店服务是有形的实物产品和无形的服务活动所构成的集合体。广义的饭店服务还应包括核心服务、支持服务、延伸服务、服务的可及性及宾主关系等内容。

2、饭店服务质量

对饭店服务质量的界定，学术界及业界尚没有统一。目前存在四种不同的观点：

- (1) 认为饭店服务质量只局限于饭店软体服务的质量，由服务项目、服务效率、服务态度、礼仪礼貌、操作技能、清洁卫生、环境气氛等构成。
- (2) 认为饭店服务质量由产品质量、有形产品质量和无形产品质量三部分构成。
- (3) 认为饭店服务质量由饭店技术质量、功能质量、客人的期望质量和经验质量决定。
- (4) 认为饭店服务质量是指客人在入住饭店活动的过程中享受到服务的使用价值，是客人得到的某种物质和精神的感受。

3.1.2 饭店服务质量的构成要素

根据国际标准化组织颁布的 ISO 9004—2《质量管理和质量体系要素——服务指南》表明，饭店服务质量主要由硬件质量和软件质量构成。硬件质量是指与饭店设施设备等实物有关的并可用客观的指标度量的质量，软件质量则是指饭店提供的各种劳务活动的质量。

1、硬件质量

饭店产品的硬件质量主要指饭店提供的设施设备和实物产品以及服务环境的质量，主要满足宾客物质上的需求。硬件质量的高低决定着饭店产品供给能力的大小。主要包括：

(1) 饭店设施设备的质量

①客用设施设备也称前台设施设备

②供应设施设备

(2) 饭店实物产品质量

①菜点酒水质量

②客用品质量

③商品质量

④服务用品质量

(3) 服务环境质量

饭店服务环境质量是指饭店的服务气氛给宾客带来感觉上的美感和心理上的满足感。

2、软件质量

饭店产品的软件质量是指的就是无形的服务，通常包括以下九个方面：

(1) 服务项目

(2) 服务效率

(3) 服务态度

(4) 礼仪礼貌

(5) 职业道德

(6) 操作技能

(7) 清洁卫生

(8) 服务时机

(9) 安全保密

3.1.3 饭店服务质量属性

饭店的服务质量，对顾客而言就是服务的使用价值。要使顾客得到一种愉快的经历，饭店服务必须具有以下六大质量属性：

1、功能性

2、经济性

3、安全性

4、时效性

5、舒适性

6、文明性

3.2 饭店服务的交互管理和动态管理

3.2.1 饭店交互服务质量管理内涵

1、交互服务过程

过程性是服务最为核心和基本的特性。服务是一种过程，服务的生产与消费的同时性，决定了服务的完成需要顾客的共同参与。萧斯克(Shostack, 1985)使用了“服务交互”(Service Interaction)概念，用来指更广泛的“顾客与服务企业的直接交互”，既包括顾客与服务人员的交互，也包括顾客与设备和其他有形物的交互。

2、交互服务质量

顾客在饭店里得到的服务由两个部分组成，一是作为过程的服务，二是作为过程结果或产出的服务。

3、饭店交互服务质量管理

饭店交互服务质量管理是指为实现饭店交互服务质量的提高，而采取的加强交互过程的控制，实施交互服务的培训，并创造顾客参与服务过程的互动环境的管理活动。

3.2.2 饭店服务交互管理的基本内容

饭店的交互质量管理不仅限于饭店内部服务行为的管理，还包括对内外环境的了解，其具体的管理内容包括：

- 1、市场需求的了解
- 2、现场服务的引导和监督
- 3、服务补救
- 4、调动激励因素
- 5、听取顾客反馈意见，完善服务后续工作
- 6、竞争管理
- 7、服务质量责任管理

3.2.3 饭店服务的动态管理

饭店服务的动态管理是由服务本身内在的动态性所决定和控制的。只有动态的管理体系才能适应服务的动态发展，才能最终满足服务消费者的动态需求。饭店服务的动态管理包括四个层面的具体内容。

1、服务项目的动态管理

饭店的服务项目需要根据市场的变化进行不断的调整和更新，这既包括对部分既有项目的淘汰，也包括新服务项目的产生。

2、服务标准的动态管理

服务标准的动态管理是指根据行业的服务规划对既有标准的调整和改造。

3、服务员的动态管理

饭店服务员是饭店服务的具体操作者，服务员的服务状态、积极性将直接影响到饭店服务的质量，对其实施动态管理，是饭店实现动态激励的必然要求。

4、服务管理人员的动态管理

对饭店的服务管理人员实施动态管理是提高饭店服务管理绩效的重要手段。

3.3 饭店服务质量管理的一般要求

饭店的服务质量管理是从系统的角度，把饭店作为一个整体，以控制饭店服务的全过程，提供最优服务为目标，运用一整套质量管理体系、手段和方法，以服务质量为对象而进行系统的管理活动。

3.3.1 饭店服务质量相对于管理的特点

饭店服务所需要的人与人、面对面，随时随地提供服务的特点以及饭店服务质量特殊的构成内容使其质量内涵与其他企业有着极大的差异性。为了更好地实施对饭店服务质量的管理，饭店管理者必须正确认识与掌握饭店服务质量的特点。

1、质量构成的综合性

饭店服务质量构成复杂，除从提供给客人的角度可以分为设施设备质量、环境质量、用品质量、实物产品质量和劳务活动质量外，也可以从质量的形成过程来看服务质量，这时服务质量包括设计阶段的设计质量、建设阶段的建设质量、开业准备阶段的准备质量和营业阶段的服务质量。因此，要提高服务质量，

必须实行全员控制、全过程控制和全方位控制。

2、质量呈现的一次性

虽然饭店服务质量构成是综合性的，但就提供过程而言，是由一次一次的具体服务来完成的。每一次劳动所提供的使用价值，如微笑问好、介绍菜点等，就是一次具体的服务质量。

3、质量评价的主观性

服务质量的最终检验者是饭店的客人，因此尽管饭店服务质量有一定的客观标准，但客人对饭店的评价往往是主观的。所以，要提高服务质量，就必须注意客人的需要、掌握客人的心理、理解客人的心态，以便提供让客人动心的服务。

4、对人员素质的依赖性

饭店服务质量的高低，既取决于设施设备、环境、用品、产品等物质因素，也取决于服务态度、服务技巧、服务方式、服务效率等精神因素，而这两种因素均离不开人的因素。

3.3.2 饭店服务质量管理的基本要求

根据饭店服务质量在管理方面的特点，饭店服务质量管理有以下几个要求：

1、以人为本，内外结合

饭店的质量管理一方面必须坚持顾客至上，把顾客的需要作为饭店服务质量的基本出发点；另一方面，饭店管理者心中必须装有员工，注重员工的塑造、组织和激励，以提高员工的素质，并使其达到最佳组合和积极性的最大发挥，从而为保证质量的稳定提高奠定良好的基础。

2、全面控制，“硬、软”结合

饭店服务质量构成复杂，要提高服务重量，必须树立系统观念，实行全员、全过程和全方位的管理。既注意硬件设施的建设和完善，更要重视智力投资，抓好软件建设。

3、科学管理，点面结合

饭店的服务对象是人，来饭店消费的顾客既有共同需求，又有特殊的要求。作为饭店，既有饭店的共性，但同时不同的饭店又有自己的特点。所以，饭店的服务质量，既要注重顾客的共同需要，又要注意照顾顾客的特殊要求；既要坚持贯彻国家的服务标准，抓好面上的管理，又要根据自己特点，具体情况具体处理，确立具有特色的服务规范和管理办法。

4、预防为主，防管结合

饭店服务具有生产和消费同一性的特点。所以，要提高服务质量，就必须树立预防为主，事前控制的思想，防患于未然，抓好事前的预测和控制。同时各级管理者要坚持走动式管理，强化服务现场管理，力求把各种不合格的服务消灭在萌芽状态。

■ 本章小结

本章介绍了饭店服务质量概述，包括饭店服务质量的涵义、内容和特点。在此基础上，进一步阐述了饭店服务的交互管理和动态管理，包括饭店交互服务质量管理的内涵、饭店服务交互管理的七项基本内容和饭店服务四个层面具体内容的动态管理。最后根据饭店服务质量在管理方面的四个特点，提出了饭店服务质量管理的四个基本要求。

■ 作业

- 1、饭店服务质量由哪几个方面构成？
- 2、饭店服务质量有哪些属性和特点？
- 3、饭店服务质量管理有哪几方面的基本要求？

第4章 饭店服务质量管理环节

[教学目标]

通过教学，使学生掌握饭店服务设计管理要点；掌握服务现场管理的要点；了解饭店服务质量评估的分析方法；了解饭店服务质量控制体系的环节组成。

[教学重点]

饭店服务质量管理的环节、饭店服务设计要点、服务现场管理和过程管理要点。

[教学难点]

让学生准确理解和掌握饭店服务质量管理的各环节、饭店服务设计要点、服务现场管理和过程管理要点，使学生全面了解饭店服务质量管理涉及的相关环节和内容。

[主要概念]

饭店服务标准化；ABC分析法；因果分析法

[教学方法]

课堂讲授、案例分析、要点讨论。

4.1 饭店服务设计

饭店质量管理是围绕着质量管理的目标展开的。饭店质量管理的基本目标是：贯彻饭店服务质量等级标准，提供适合顾客需要的服务劳动使用价值，维护和保障顾客的合法权益，不断提高饭店的服务质量。而要达到这一目标，首先必须抓好饭店服务设计。也就是根据饭店的性质、档次及服务提供的内容，设计服务功能，制定服务规范、提供规范和服务控制规范，确定服务质量要求和标准。

4.1.1 服务功能设计

饭店服务是一种感知服务，要把顾客感知服务与饭店所提供的服务协调起来，饭店必须站在客人的角度，从三个层次来理解服务的功能：核心功能、辅助功能和延伸功能。服务功能的三个层次的全部意义在于提供一个具有质量保证和一定灵活性并且有竞争优势的服务产品。

1、核心功能的设计

核心功能是指顾客购买饭店服务的基本收益，与顾客期望紧密相关。

2、辅助功能的设计

辅助功能是顾客自己并不直接需要，但要得到核心服务所需经历的过程，即辅助服务过程。

3、延伸功能的设计

延伸功能是为了满足个别顾客的特殊需求而提供的特殊和临时性的功能，通常超越了顾客的辅助期望

和预料，是额外提供的功能。

4.1.2 服务产品设计

1、服务产品组合

服务产品的设计，主要是服务产品组合的设计。饭店产品组合由饭店产品的广度、长度、深度和一致性所决定。

2、服务产品设计准则

服务产品的设计需要考虑以下准则：

（1）适应需求

顾客的需求是饭店服务的基础，也是饭店经营活动的起点。研究顾客需求的目的是为了确定科学的服务结构。顾客需求结构一般包括四个方面：

- ①功能需求 ②形式需求 ③价格需求 ④外延需求

（2）顾及成本

对消费者而言，在获得某项服务时，其付出的成本主要包括：

- ①货币成本 ②时间成本 ③体力成本 ④精神成本

饭店应该对顾客的这些成本进行分析，根据饭店实际，降低顾客成本，提高服务质量。

（3）保证品质

品质是指品味和质量，饭店产品必须保证有品味和高质量。要达到这一要求，饭店服务必须做到“三个凡是”的“黄金标准”，即

①凡是顾客看到的必须是整洁美观的；

②凡是提供给顾客使用的必须是安全有效的；

③凡是饭店员工，对待顾客必须是亲切礼貌的。服务标准是饭店服务产品品质的保证之一，许多饭店都在这方面设计了许多保证品质的工作标准。

（4）注重特色

求新是人们普遍具有的一种心理，饭店服务产品的设计人员应注意和利用这种求新心理，使服务产品因其“新奇”、“独特”而对顾客具有吸引力。

4.1.3 质量标准设计

1、标准的涵义

标准就是对重复性事物和概念所作的统一规定，以科学、技术和实践经验的成果为基础，经有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定的形式发布，作为共同遵守的准则和依据。

2、饭店服务标准类别

饭店服务标准化，要求饭店根据质量标准，并结合本饭店的实际，制定自己企业内部的标准体系。饭店内部的质量标准一般分为三个方面：

- ①工作标准 ②技术标准 ③管理标准

3、标准的制定

制定标准要注意以下几点：

- 以顾客的需求为中心；

- 标准要简单、明确、可操作，易于员工理解；
- 定性和定量相结合，尽量使用定量标准；
- 标准必须配套，相互协调，自成体系；
- 标准的实施要坚持检查和考核，并不断加以修订完善。

4.2 饭店服务保障体系设计

4.2.1 服务质量检查的组织形式

有些饭店成立了专职的部门——服务质量管理部；还有些按照饭店在培训部或总经理办公室内设立相应的职能（图 4-1），有利于将质量检查与培训工作紧密地结合起来，从技术和业务的角度来完善饭店的服务质量；而后者（图 4-2）则是为了赋予质量检查工作更大的行政权威，加重检查工作的分量。

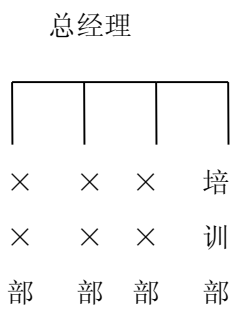


图 4—1

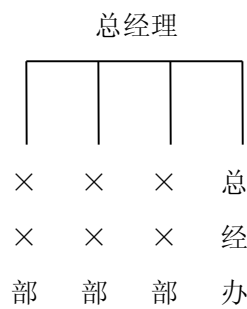


图 4—2

也有一些饭店没有设立专职的部门，而是代之以非常设的服务质量管理委员会来执行检查。（图 4-3）

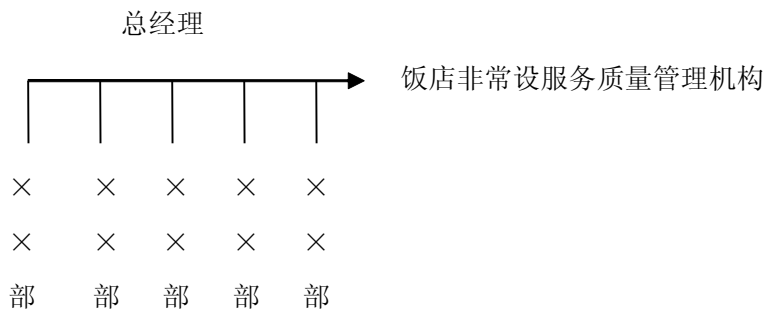


图 4—3

上述各种组织形式都具备其特有的优势，但也都有其无法回避的缺陷。对此，我们可以通过表 4-2 做进一步认识。

表 4-2 饭店服务质量检查的不同组织形式的比较

组织形式	优 势	不 足
设专职部门	有机构和人员上的保障	机构设置繁杂,有限的人员很难对饭店各个部门的情况都十分了解,故检查本身的质量会打折扣
设置于培训部之内	有利于服务质量检查与培训工作密切结合起来	缺乏权威性,缺乏其他部门的参与
设置于总经办之内	检查的权威性得以加强	缺乏专业性,缺乏其他部门的参与
非常设服务质量管理委员会	兼顾了检查的权威性和专业化,实现了各个部门的参与	由于没有专职的部门和专业的人员,检查人员对于自己部门以外的业务不尽熟悉,往往造成自己人查自己部门,因此对现在的问题不够敏感,深层次问题不易查出,且容易出现各部门护短的情

		况
--	--	---

饭店在实施服务质量检查的过程中到底采用哪种组织形式，应根据自己的具体情况来决定，不可盲目地效仿别人，最适合解决自己所面临的问题的组织形式就是最好的形式。

但在选择服务质量检查的组织形式时，可以参考以下一些因素：

- 整个饭店的管理方式，是集权式的管理，还是分权式的管理，服务质量检查的组织形式应与饭店整体的管理方式相协调。

- 饭店服务质量目前所处的阶段和所面临的主要问题是什么，在检查的过程中主要缺乏什么，是权威、技术，还是各部门的重视程度；

- 饭店中高层管理人员的基本素质和专业能力；

- 饭店基层员工的服从性和技术操作能力。

有些饭店采用了专职的部门或机构和非常设委员会相接合的办法，也收到了很好的效果。

4.2.2 服务质量检查的实施方式

1、饭店统一检查

在这种形式的检查中，要注意以下几点：

- （1）要注意对不同部门的重点检查
- （2）要注意检查的均衡性
- （3）要注意检查的权威性
- （4）要注意检查的严肃性

2、部门自查

饭店服务质量检查的体系可分三个层次：

- （1）店一级的检查
- （2）部门一级的检查
- （3）班组、岗位一级的检查

3、外请专家进行技术诊断

4、走动式巡检

不论是哪层次的检查，其形式可以分为明查和暗查两种。明查是在事先通知后的检查，它可以了解被检查部门在较为充分的准备之后的服务质量的状况。当然，这也可能因经过过多的“装饰”而缺乏真实性，但它却可以反映饭店服务质量在临近自己最高水平时的一个基本状态。与之相反，暗查则是了解饭店服务质量日常基本水准的手段，与明查相比，尽管在暗查的过程中，会发现更多的问题，但它反映的却是真实的。

4.2.3 检查报告

对服务质量的每一次检查后，都应该完成一份服务质量检查报告，以反映检查的结果。起草报告时应做到：

- 1、客观，就是应该将检查现场发生的实际情况记录下来，不掺杂任何主观的看法和评论

- 2、严格，就是以饭店管理模式和服务操作标准为依据
- 3、公正，就是不能以个人的好恶来组织报告的内容
- 4、全面，就是不能随意对检查过的内容进行取舍
- 5、细致，就是记录下检查中的每个细节

4.2.4 检查中注意的问题

1、各种检查的周期

应结合饭店服务质量的现状和特点，确定适宜的检查周期。周期过长，会使服务质量的控制力度弱化；周期过短，又会妨碍饭店其他工作的正常进行，同时检查本身也会流于形式。对宾馆服务质量的检查应该是多层次的，即：

- 岗位，班组一级的检查；
- 部门一级的检查；
- 饭店管理公司一级的检查。（如果属于管理公司管理的话）

2、检查人员的素质

- （1）具有良好的职业道德和公正的人品
- （2）专业能力

3、检查人员的权威性

饭店总经理可以向服务质量检查机构做出一些授权，以维护其权威性。

- （1）有权了解，调查各部门和部门以下岗位服务质量状况，听取汇报。
- （2）检查机构可以根据检查结果，做出单笔罚款在××元人民币以下的处罚决定。

（3）用所罚款项建立服务质量管理店内基金，由检查机构负责动作，主要用来奖励在饭店服务质量管理中表现突出的部门和个人及用于与饭店服务质量有关的其他活动。

- （4）决定单笔金额在××元人民币以下的奖励。

4、前台和后台都应被列为检查的对象

5、检查应该从难、从严、从实际出发

4.2.5 检查后处理与整改

在检查程序完成以后，还应该根据检查的结果，分析产生问题的原因，制定解决问题的方案，并采取措施予以落实。否则，检查就失去了意义。

4.3 饭店服务质量的现场管理和过程管理

服务现场指的是服务的具体场所和具体服务过程。服务现场管理是饭店服务质量得到最终体现的场所，饭店必须加强服务现场的管理。

4.3.1 服务现场管理要点

- 1、加强对客交流
- 2、控制服务标准
- 3、关注重点服务
- 4、寻找并处理顾客的投诉

5、做好人力的调度

4.3.2 服务运作过程质量控制

饭店服务运作过程质量控制是指采用一定的标准和措施来监督和衡量服务质量管理的实施和完成情况，并随时纠正服务质量管理目标的实现。饭店服务运作过程质量的控制有三个特点：

- 全方位，它是指饭店的每一个岗位都要参与服务质量管理；
- 全过程，它是指饭店每一岗位的每一项工作从开始到结束都要进行服务质量管理；
- 全体人员，它是指饭店所有员工都要参与服务质量管理。

1、服务预备过程的质量控制

- (1) 资源整合与配置
- (2) 人员培训

2、服务过程的质量控制

- (1) 岗位人员控制
- (2) 设备物品质量控制
- (3) 关键环节质量控制
- (4) 服务方式变更控制
- (5) 环境的质量控制
 - ①客人的消费环境质量控制
 - ②员工的工作环境质量控制

3、服务结束的反馈过程质量控制

- (1) 质量反馈信息控制
- (2) 纠正措施与预防措施控制
 - ①职责分配。
 - ②影响性评价。
 - ③可能原因调查与问题分析。
 - ④纠正措施和预防措施制定。
- (3) 新标准的制定

要把服务过程质量控制的成功方案和有效措施，纳入相应的质量程序文件和服务程序、服务流程说明书中，使其成为新的服务规范和服务标准。

4.4 饭店服务质量评估

饭店服务质量管理的效果，最终主要表现在两条：

- 1、是是否符合饭店服务质量的等级标准；
- 2、是是否满足客人的物质和精神的需要。

4.4.1 饭店服务质量调查

饭店服务质量调查主要有四种方式：直接面谈、电话访谈、问卷调查和暗访调查。有关直接面谈、电

话访谈、问卷调查、暗访调查这四种调查方式的优劣势如表 4-3 所示。

表 4-3 饭店企业调查主要方式的比较

调查方式	优 势	弊 端
直接面谈	可提出较为复杂与深入的问题 能借助相关资料让被调查者更好地理解调查者的观点 能较为完整地理解被调查者的观点	成本较高 需要素质较好的调查员 难以提出或回答较为敏感的问题
电话访谈	成本较低 快捷 可对是否进行深入调查进行选择	只能提问简单直接的问题 访谈时间短 需要高素质的人员仅通过语言沟通就能保持被调查者的兴趣与注意力
问卷调查	成本低 能较好地避免调查者的偏见 受调查者可以匿名 方便收集距离远的调查者的意见（通过 E-mail 还可提高回复的速度）	普通信件回复慢 回复率低 问卷必须简短与简单 样本难以做到具有代表性，由于某些被选择的调查对象可能不会回复
暗访调查	隐蔽性高，能获得更真实的调查资料	对调查人员的素质有极高的要求

4.4.2 饭店服务质量评估

1、服务质量评价类别

饭店服务质量评估可分为有关部门的评估、饭店的自我评估和顾客的评估，而顾客的评估是对服务质量最具权威的最终评估。

2、饭店服务质量的评价与改进

服务评价与改进过程就是实施服务过程作业的连续评价，以识别和积极寻求服务质量的改进机会。服务评价与改进过程包括以下三个程序：

- （1）数据的收集
- （2）数据分析
- （3）服务质量的改进

4.4.3 饭店服务质量分析方法

1、PDCA 循环法

（1）PDCA 循环法的概念

PDCA 循环是一种科学的工作程序，是质量管理的基本工作方法。PDCA 是英语 Plan（计划）、Do（实施）、Check（检查）、Action（处理）四个词首字母的组合。它反映了做工作必须经过四个阶段。这四个阶段循环不停地进行下去，所以称为 PDCA 循环。

- 第一阶段，计划。提出一定时期内服务质量活动的主要任务与目标，并制定相应的标准。
- 第二阶段，实施。根据任务与标准，提出完成计划的各项具体措施并予以落实。
- 第三阶段，检查。包括自查、互查、抽查与暗查等多种方式。
- 第四阶段，处理。对发现的服务质量问题予以纠正，对饭店服务质量的改进提出建议。

（2）具体运用

运用 PDCA 循环来解决饭店服务问题，可分成八个程序：

①计划阶段

- 程序一：对饭店服务质量的现状进行分析，运用 ABC 分析法找出主要的质量问题。
- 程序二：运用因果分析法分析产生质量问题的原因。
- 程序三：从分析出的原因找到关键的原因。
- 程序四：制定解决质量问题要达到的目标和计划；提出解决质量问题的具体措施和方法以及责任者。

②实施阶段

- 程序五：按已定的目标、计划和措施执行。

③检查阶段

• 程序六：在程序五执行以后，再运用 ABC 分析法对饭店的服务质量情况进行分析，并将分析结果与程序一所发现的质量问题进行对比，以检查在程序四中提出的提高和改进质量的各种措施和方法的效果，同时检查在完成程序六的过程中是否还存在其他问题。

④处理阶段

- 程序七：对已解决的质量问题提出巩固措施，以防止同一问题在下次循环中再出现。
- 程序八：提出程序一所发现而尚未解决的其他质量问题，并将这些问题转入下一个循环中去求得解决，从而与下一循环步骤衔接起来。

2、ABC 分析法

ABC 分析法是意大利经济学家巴雷特分析社会人口和社会财富的占有关系时采用的方法。美国质量管理学家朱兰把这一方法运用于质量管理。运用 ABC 分析法，可以找出饭店存在的主要质量问题。

（1）ABC 分析法的概念

ABC 分析法以“关键的是少数，次要的是多数”这一原理为基本思想，通过对影响饭店质量诸方面因素的分析，以质量问题的个数和质量问题发生的频率为两个相关的标志，进行定量分析。先计算出每个质量问题在质量问题总体中所占的比重，然后按照一定的标准把质量问题分成 A、B、C 三类，以便找出对饭店质量影响较大的一至二个关键性的质量问题，并把它纳入饭店当前的 PDCA 循环中去，从而实现有效的质量管理，既保证解决重点质量问题，又顾到一般质量问题。

（2）ABC 分析法的程序

用 ABC 分析法分析饭店质量问题的程序共分三个步骤：

- 确定关于饭店质量问题信息的收集方式。
- 对收集到的有关质量问题的信息进行分类。
- 进行分析，找出主要质量问题。

3、因果分析法

用 ABC 分析法虽然找出了饭店的主要质量问题，但是却不知道这些主要的质量问题是怎样产生的。对产生这些质量问题的原因有必要进行进一步的分析。因果分析法是分析质量问题产生原因的简单而有效的方法。

（1）因果分析法的概念

因果分析法是利用因果分析图对产生质量问题的原因进行分析的图解法。因为因果分析图形同鱼刺、树枝，因此又称为鱼刺图、树枝图。

因果分析图对影响质量(结果)的各种因素(原因)之间的关系进行整理分析，并且把原因与结果之间的关系用带管线(鱼刺图)表示出来，如图 4-7 所示。

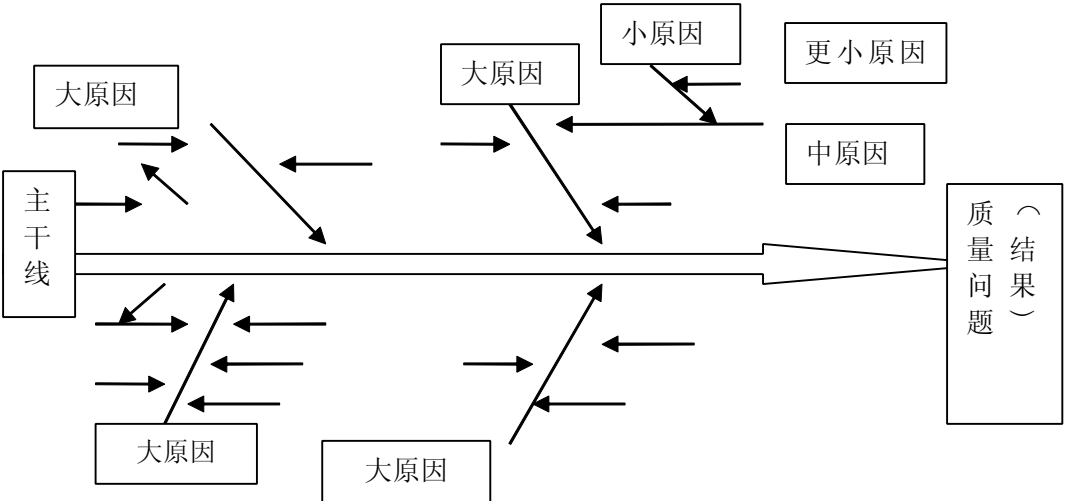


图 4-4 因果分析图

(2) 因果分析法的程序

- ①确定要分析的质量问题，即通过 ABC 分析法找出 A 类质量问题。
- ②发动饭店全体管理人员和员工共同分析，寻找 A 类质量问题产生的原因。

■ 本章小结

饭店的服务质量管理是以服务质量为对象而进行系统的管理活动，为了提高饭店的服务质量，首先必须抓好饭店服务设计、服务保障体系设计，制定出符合饭店性质、档次的服务质量标准和服务规范。然后根据饭店的服务规范要求，做好饭店服务质量的过程管理和现场管理，并运用各种方法来评估饭店服务质量，提高宾客的满意度。

■ 作业

- 1、饭店质量管理涉及哪些环节？
- 2、饭店服务设计有哪些要点？
- 3、如何开展服务现场管理？
- 4、饭店服务质量评估有哪些方法？

第 5 章 饭店服务产品质量控制与管理

[教学目标]

通过教学，使学生了解饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部的基本工作职能；掌握饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部相关工作的基本程序；了解前厅部、客房部、餐饮部和康乐部检查工作的重点及标

准。

[教学重点]

饭店前厅部、客房部、餐饮部、康乐部的基本工作职能和质量检查标准。

[教学难点]

让学生了解饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部的基本工作职能；掌握饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部相关工作的基本程序；了解前厅部、客房部、餐饮部和康乐部检查工作的重点及标准。

[主要概念]

客房预订；拾遗处理；宴会

[教学方法]

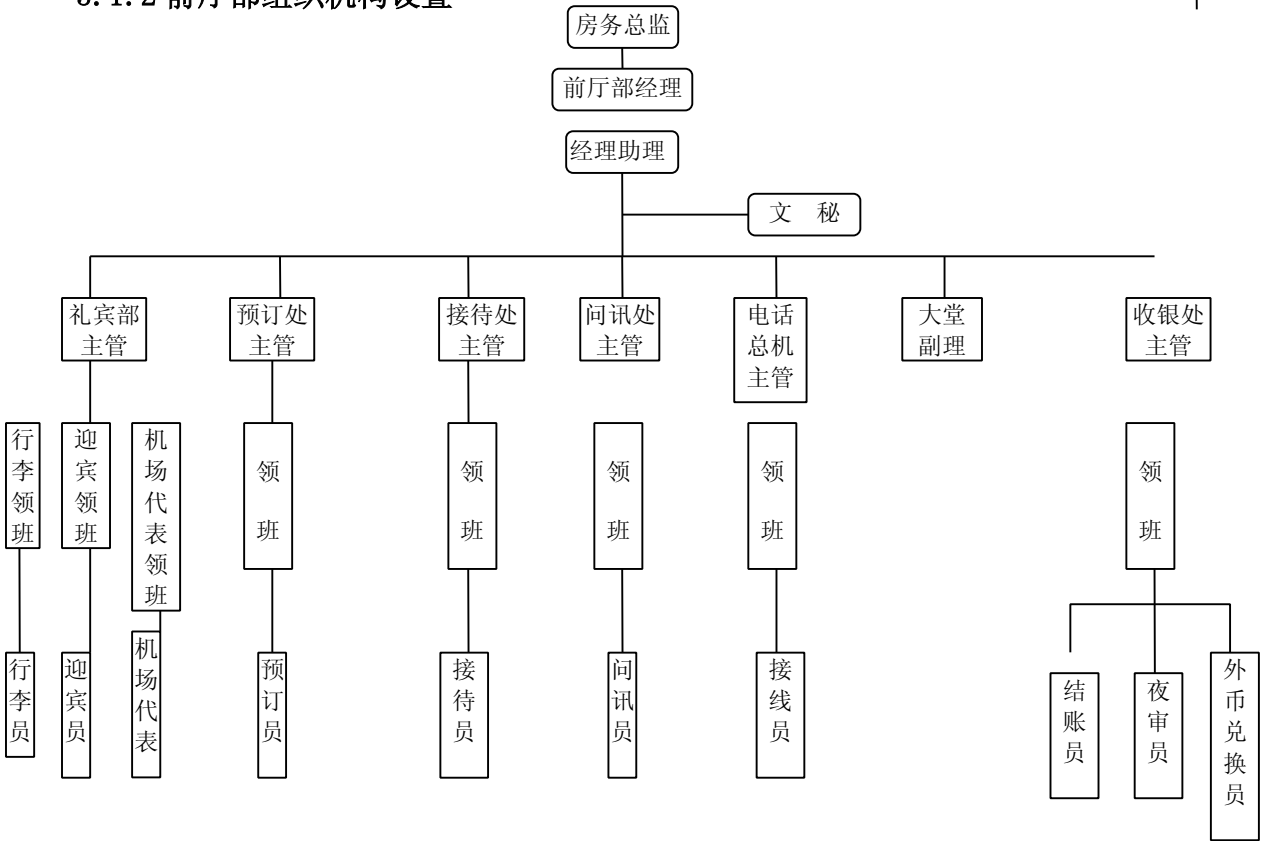
课堂讲授、案例分析、要点讨论。

5.1 前厅部服务质量管理

5.1.1 前厅部基本工作职能

- 1、销售客房
- 2、提供各类前厅服务
- 3、联络和协调对客服务
- 4、管理客账
- 5、处理及提供信息和资料

5.1.2 前厅部组织机构设置



5.1.3 前厅销售服务与管理

前厅部的首要工作是销售客房，主要包括客房预订、接待入住等业务内容。

1、客房预订

(1) 预订处的主要职责

- ①受理并确认各种来源的订房及订房的更改、取消。

②记录、存放各种预订资料，保证预订总表及预订状况显示系统的正确性。

③做好客人抵店前的各项准备工作。

④制作预测客房情况的客情预测表及其他统计分析报表⑤管理客史档案。

(2) 预订工作的程序

①通讯联系

②明确订房要求及细节

③接受预订或婉拒预订

④确认预订

⑤记录、贮存订房资料

⑥预订取消或变更

⑦客人抵店前准备

2、接待入住

(1) 接待处的主要职责

①安排客人住店

②正确显示客房状态

③积极参与促销

④协调对客服务

⑤掌握客房出租变化情况，掌握住客动态及信息资料，制作客房销售统计分析报表。

(2) 接待入住的工作流程

①欢迎客人抵店

②识别客人预订情况

③填写入住登记表并验证

④排房、定房价

⑤确认付款方式

⑥完成入住登记手续

⑦制作有关表格

5.1.4 前厅服务与管理

前厅除做好预订和接待工作以外，还担负着大量直接为客人服务的日常工作，如迎宾服务、行李服务、问讯服务、电话总机服务、客史档案建立以及接受和处理客人投诉等。

1、礼宾服务与管理

主要岗位的职责：

(1) 迎宾员

(2) 行李员

(3) 传呼员

2、电话总机服务

5.1.5 部分工作检查标准

1、大堂气氛检查项目

2、预订工作检查项目

3、前台接待工作检查项目

5.2 客房部服务质量管理

5.2.1 客房部基本工作职能

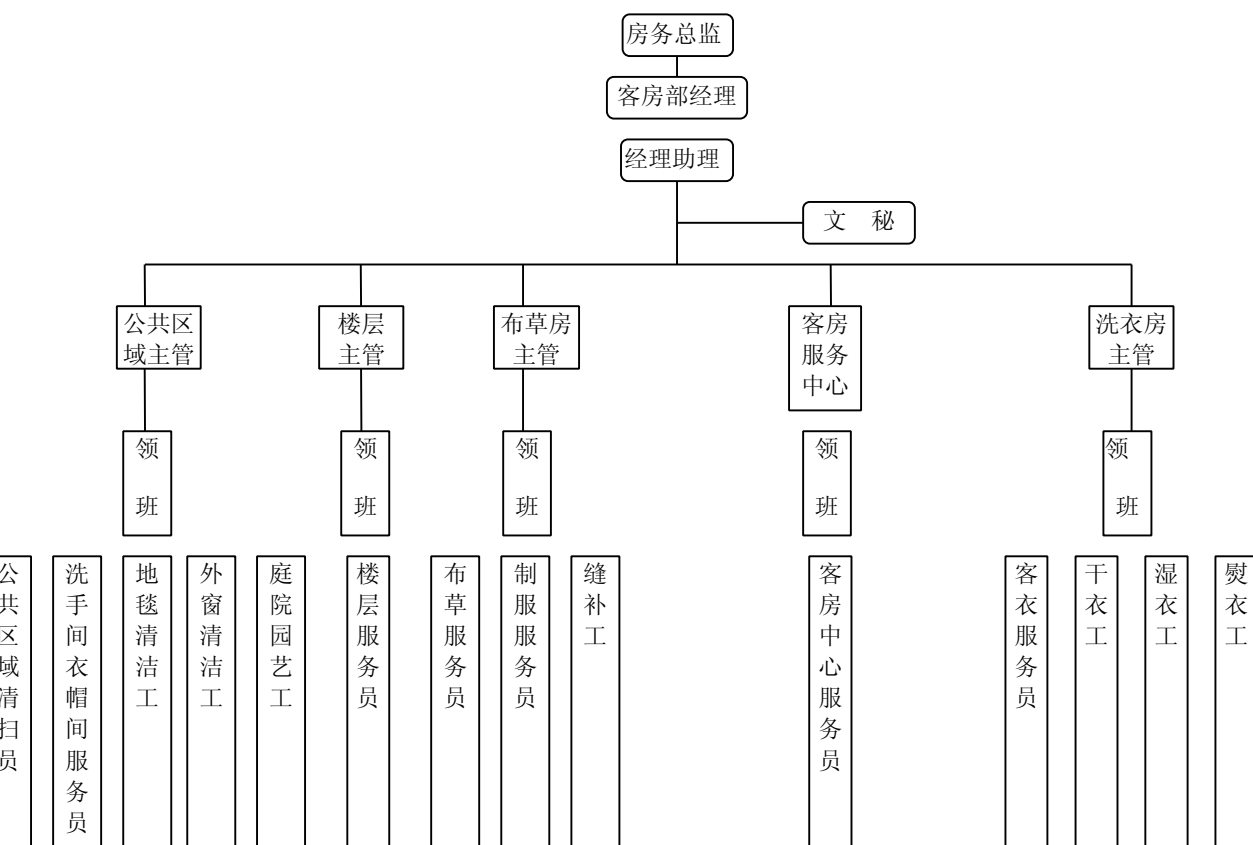
1、搞好清洁卫生工作，为客人提供舒适的环境。

2、维护保养饭店设备，确保客房的正常运转

3、控制客房物料消耗，降低饭店的经营成本

4、负责客衣和员工制服及所有布件的洗涤和保管

5.2.2 客房组织机构设置



5.2.3 客房对客服务工作及管理

1、客房对客服务工作的内容

- (1) 迎宾服务 (2) 接待贵宾 (3) 洗衣服务
- (4) 房内小酒吧服务 (5) 拾遗处理
- (6) 送客服务
- ①离店准备 ②送别 ③检查
- (7) 其他服务

2、客房安全保卫工作

- (1) 客房内的安全 (2) 客房走道安全
- (3) 客人伤病处理 (4) 火灾的预防和紧急处理

5.2.4 客房清洁保养工作及管理

1、客房清洁保养工作

- (1) 客房日常清洁整理
- (2) 客房定期清洁保养

2、客房清洁保养检查制度

- (1) 服务员自查 (2) 领班查房 (3) 主管抽查 (4) 经理查房

3、检查方法

为提高客房检查的效率，保证客房检查的效果，饭店各级人员查房时，应通过看、摸、试、听、闻等方法，对客房进行全方位的检查。

5.2.5 部分工作检查标准

- 1、查房标准
- 2、公共区域卫生检查表

5.3 餐饮部服务质量管理

5.3.1 餐饮部基本工作职能

- 1、合理制定菜单——创新经营特色
- 2、控制餐饮成本——增加盈利

成本控制包括：

- (1) 定价 (2) 采购 (3) 验收、贮藏、发放 (4) 粗加工 (5) 食品加工

- 3、组织好食品加工过程——提供优质的餐饮产品

(1) 根据客人需要，合理加工食品原材料，组织厨师适时烹制出花色品种对路，色香味形俱佳的餐饮产品；

- (2) 要抓好厨师技术培训工作，完善烹饪技艺；

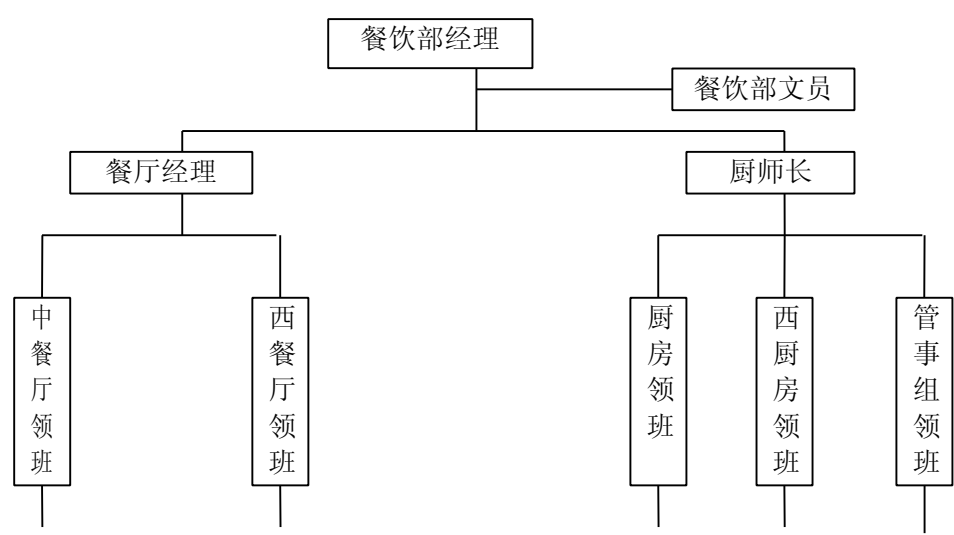
(3) 合理安排生产程序，使加工、切配、面点、炉灶和原材料供应、餐厅服务等各五环节保持协调，提高生产效率。

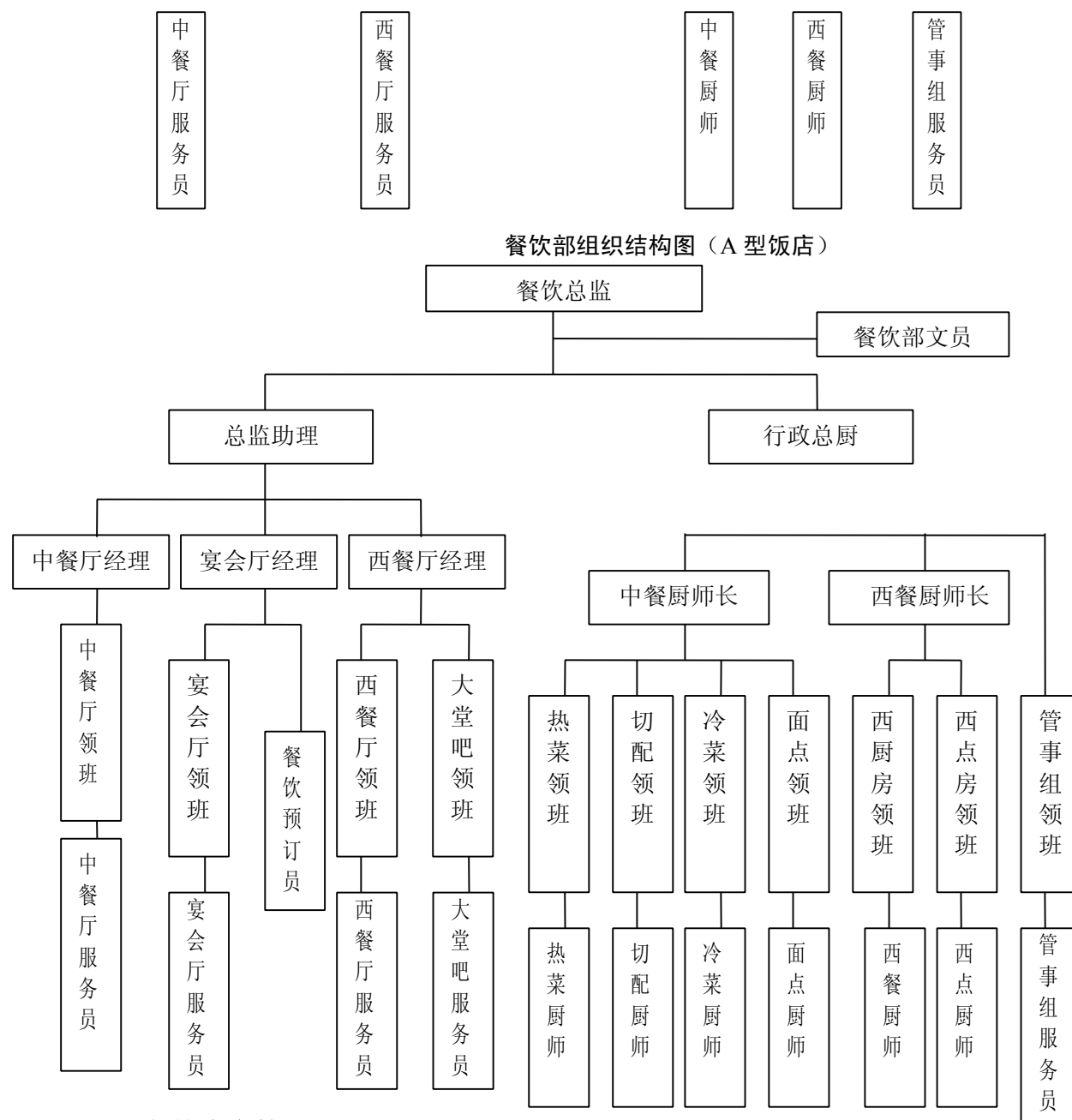
- 4、餐厅服务管理——提高服务质量
- 5、餐饮促销——增加营业收入

5.3.2 餐饮部组织机构设置

餐饮部的组织机构因规模、等级、服务内容、服务方式、管理模式等方面的不同而不同。常见的餐饮部组织机构图（B 型、A 型饭店）所示。

餐饮部组织结构图（B 型饭店）





3.3 餐饮生产管理

餐饮生产与管理是餐饮部的主要业务，也是餐厅进行销售服务的基础。

1、厨房业务组织机构

世界各国的餐饮风格不同，厨房业务组织形式也大相径庭。绝大多数饭店设中厨、西厨。

2、厨房工作职能

厨房以餐厅为中心来组织、调配各项业务工作。厨房工作职责包括：

- (1) 开餐前的准备工作
- (2) 开餐时的业务组织工作
- (3) 抓好成本核算
- (4) 管好厨房设备
- (5) 搞好卫生管理

5.3.4 餐厅服务质量管理

1、中餐散客服务（零点服务）、宴会服务

（1）中餐散客服务基本程序

- ①热情迎客 ②上茶递毛巾 ③接受点菜 ④开单下厨 ⑤酒水服务
⑥上菜服务 ⑦巡台服务 ⑧准备结账 ⑨礼貌送客

（2）中餐宴会服务程序

- ①宴会前准备 ②迎接客人 ③递送香巾 ④斟酒 ⑤派冷菜
⑥上菜 ⑦派菜 ⑧席间服务 ⑨待散服务 ⑩结账送客

2、西餐散客服务（零点服务）、宴会服务

（1）西餐散客服务基本程序

以美式服务为例：

- ①迎宾领座 ②鸡尾酒、餐前小吃 ③递送菜单，接受点菜 ④递送酒单，接受点酒
⑤上开胃菜 ⑥上汤类 ⑦上色拉 ⑧上主菜
⑨上水果与乳酪 ⑩上甜点 ⑪餐后饮料 ⑫结账送客

（2）西餐宴会服务基本程序

- ①宴会服务形式（英式、美式、俄式）
②宴会摆台
③宴会席间服务

5.3.5 就餐环境检查表

就餐环境检查表是餐饮管理层检查餐厅卫生、设施、氛围、环境的评分表，也是员工工作的标准表。管理员根据细则进行检查，标明等级，督促改进，月末与考核挂钩。

就餐环境检查表

_____餐厅

序号	检查细则	等 级			
		优	良	中	差
1	玻璃门窗及镜面是否清洁、无灰尘、无裂痕				
2	窗框、工作台、桌椅是否无灰尘和污渍？				
3	地板有无碎屑及污痕？				
4	墙面有无污痕或破损处？				
5	盆景花卉有无枯萎、带灰尘现象？				
6	墙面装饰品有无破损、污痕？				
7	天花板是否清洁、有无污痕？				

8	天花板有无破损、漏水痕迹?				
9	通风口是否清洁, 通风是否正常?				
10	灯泡、灯管、灯罩有无脱落、破损、污痕?				
11	吊灯照明是否正常? 吊灯是否完整?				
12	餐厅内温度和通风是否正常?				
13	餐厅通道有无障碍物?				
14	餐桌椅是否无破损、无灰尘、无污痕?				
15	广告宣传品有无破损、灰尘、污痕?				
16	菜单是否清洁, 是否有缺页、破损?				
17	台面是否清洁卫生?				
18	背景音乐是否适合就餐气氛?				
19	背景音乐音量是否过大或过小?				
20	总的环境是否能吸引宾客?				

检查者: _____ 年 月 日

5.4 康乐部服务质量管理

5.4.1 康乐部基本工作职能

1、康乐部的分类

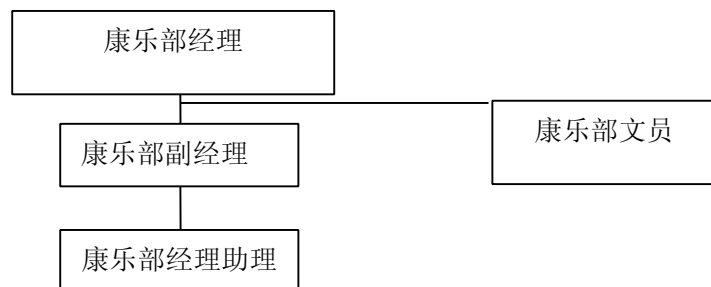
通常饭店的康乐活动内容包括三大类: 康体类项目、保健美容类和娱乐类。

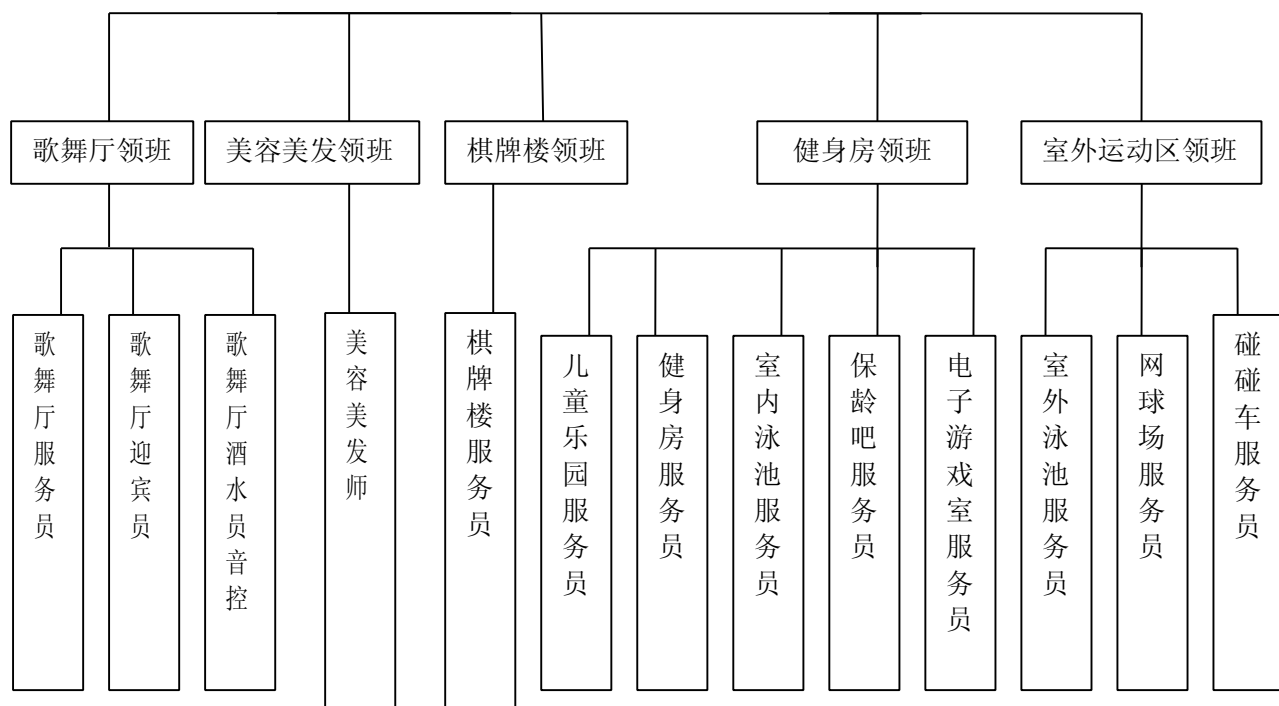
康体类项目主要有健身房、弹子房、乒乓球房、保龄球房、高尔夫球场、壁球房、网球房、游泳池(兼有室内、室外、室内外三种类型)等。保健美容类项目主要包括理发室、美容室、按摩室、桑拿室等。娱乐类项目主要有: 游戏室、棋牌室、卡拉OK室、KTV包厢、多功能咖啡厅、闭路电视、阅览室、酒吧室、舞厅等。

2、康乐部的基本职能

- (1) 提供娱乐服务 (2) 提供健身服务 (3) 提供健美服务
- (4) 满足顾客安全的需求 (5) 满足顾客卫生的需求 (6) 提供咨询服务

5.4.2 康乐部组织机构设置





5.4.3 康乐销售服务与管理

康乐部向客人提供的服务项目繁多，需要服务人员熟悉本岗位的工作标准，向客人提供规范化、标准化的服务。

1、以室内泳池服务为例：

- (1) 门口迎接 (2) 登记接待 (3) 服务指导
- (4) 泳池巡视服务 (5) 按摩池服务 (6) 结账及道别工作

2、棋牌楼服务与管理

- (1) 准备工作 (2) 迎宾 (3) 接待 (4) 排房 (5) 迎领 (6) 介绍
- (7) 点饮料 (8) 上饮料送小方巾 (9) 巡视服务 (10) 结账 (11) 送客

5.4.4 部分工作检查标准

1、KTV 包房环境及卫生标准

- (1) 灯具是否完好，室内灯光是否柔和。
- (2) 电视图像是否清晰，频道设置是否正常，功放、音箱是否正常，无杂音、电流声音等，试音是否正常，检查完毕确认正常后，除 VOD 设备（电脑）不作关闭外，其它设备立即关闭。
- (3) 风机、空调工作是否正常，营业前将空调调节至 H 档，打开风机保持室内空气清新，在客人房内约二小时后适当调节至 M、L 档，保持恒温即可，当客人离开后立即关闭空调、电脑、电视、功放、风机等，将物品按规定摆放整齐，将门打开通风。
- (4) 室内物品摆设是否整齐规范，古典杯、红酒杯等杯具是否成倒立三角状放置，纸巾盒、酒水单、烟灰缸等是否按规定摆放。
- (5) 沙发及装饰物是否按标准摆放，如靠垫需呈倒立状放置，拉链口处朝内，不能有折皱现象。
- (6) 电视机、电脑等电线无牵拉现象。

- (7) 家具表面、四周及茶几、地面、杯具无尘、无水渍。
- (8) 墙、地角线、壁面、壁画、门、电器表面无尘。
- (9) 室内无异味，沙发底下无秽物。
- (10) 烟缸、花瓶无尘、无水渍，墙饰物无倾斜、无尘。
- (11) 垃圾筒内无秽物及表面无尘。
- (12) 室外走廊地毯无异物，装饰画、花瓶无尘，摆放整齐、无倾斜。
- (13) 室外走廊地毯无毛团、无异味。

2、健身房卫生检查标准

- (1) 服务台及接待室：天花板光洁无尘，灯具清洁明亮，墙面干净、无脱皮现象，地面无污迹、无废弃物；服务台面干净整洁，服务台内无杂物；沙发、茶几摆放整齐，烟缸内的烟头及时清理。
- (2) 更衣室：地面干净无尘，无走路留下的鞋印；更衣室内无卫生死角，无蟑螂等害虫；更衣柜表面光洁、摆放整齐，柜内无杂物；为顾客提供的毛巾、浴巾等物摆放整齐；
- (3) 健身室：天花板和墙面光洁无尘，地面干净，无灰尘，无废弃物；健身设备表面光洁，无污迹，手柄、扶手、靠背无汗迹，设备摆放整齐；光线柔和，亮度适中。
- (4) 淋浴室：墙面、地面无污迹，下水道通畅，室内无异味；淋浴器表面光洁，无污迹，无水渍。
- (5) 卫生间：墙面、地面光洁；马桶消毒符合要求，无异味；镜面无水迹，光洁明亮；水箱手柄、洗手池手柄光洁。
- (6) 休息室：墙面、地面无灰尘、无杂物，沙发无尘，茶几干净，用品摆放整齐；电视机表面干净无尘，荧光屏无静电吸附的灰尘，遥控器无灰尘，无汗迹；室内光线柔和，亮度适中，空气清新。

3、康乐部岗前准备工作检查

- (1) 严格按照规定着装，仪表保持整洁，符合上岗标准；
- (2) 做好场地卫生清洁工作，保证场内（室内）环境及各种服务设备干净整洁；
- (3) 检查各种设备设施是否完好，发现故障要及时报修，保证各种设备的使用和运转情况一切正常；
- (4) 查阅交接记录，了解宾客预订情况和其他需要继续完成的工作；
- (5) 检查并消毒酒吧器具和其他客用品，发现破裂及时更新；
- (6) 检查并补齐各类营业用品和服务用品，整理好营业所需的桌椅；
- (7) 保持良好的工作状态，精神饱满，待客热情。

4、康乐部岗间服务检查

- (1) 微笑迎宾，态度和蔼、热情，讲究礼节；
- (2) 使用文明服务用语，以优质服务满足客人要求；
- (3) 尊重客人风俗习惯，不讥笑，议论客人生理缺陷；
- (4) 上班前不饮酒，不吃带有刺激性异味的食品；
- (5) 在岗时不吃零食、不聊天、不串岗，保持正常的工作状态；
- (6) 耐心回答客人提出的各种问题，指导客人正确使用饭店设备，避免客人受伤和饭店设备受损；
- (7) 对客人的不文明行为要礼貌劝阻，对各种违规行为要及时予以制止；

- (8) 对客人提出的合理要求要尽量予以满足，不推诿拖延，提供一次性到位服务；
- (9) 发现客人遗失物品要及时上交，并按规定及时准确予以记录；
- (10) 洁身自爱，对客人提出的不合理要求，要礼貌恰当地予以拒绝；
- (11) 对客人已使用完的各类用品，服务员要及时予以清洁整理。

5、康乐部离岗前工作检查

- (1) 做好交接班的各项准备工作，整理好值班工作日志，搞好场内（室内）环境卫生；
- (2) 盘查本岗客用易耗品、酒水食品及其他各种营业用品，如有缺漏，及时登记补充；
- (3) 将桌椅等各种服务设施整理归位，为次日营业做好准备；
- (4) 认真查核当日本岗各类单据，准确填写营业报表，保证账目清楚，账实相符。
- (5) 检查本岗各处门窗是否关严，各种设备是否都已关闭，并做好防火、防盗工作。

6、康乐部环境卫生检查

- (1) 服务场所整洁干净，物品摆放整齐，无垃圾、无污迹、无破损；
- (2) 地毯、墙面、天花板无污迹、无剥落、无蜘蛛网；
- (3) 空调出风口无积尘，各种灯具完好有效、明亮无尘；
- (4) 各种绿植、墙面艺术挂件摆放整齐、干净无尘，花卉无病变、无黄叶；
- (5) 服务台用品、宣传品摆放整齐，台面整洁美观，无污渍、水迹、破损；
- (6) 各类酒吧用具干净、明亮，无污垢、水迹、破损，各类容器干净，无异味；
- (7) 各类客用品干净整洁，摆放有序；
- (8) 随时保持营业场所正常通风，保证营业场所的空气清新、无异味；
- (9) 做好灭蝇、灭蚊、灭鼠、灭蟑工作，定期喷洒药物；
- (10) 食品要分类存放，对即将过期的食品、饮品，要按规定做好退库工作；
- (11) 客人娱乐时，在尽可能不打扰客人的情况下随时清理场内卫生，保证客人始终拥有一个干净、舒适的环境；
- (12) 严格按照饭店有关规定对客用品进行消毒，保证做到客用品的“一客一换”；
- (13) 随时打扫客用更衣室，保证更衣室的干净整洁。

■ 本章小结

本章介绍了饭店各营业部门如前厅、客房、餐饮、康乐部的基本工作职能，在此基础上，阐述了各部门相关工作的基本程序及服务质量检查工作的重点和标准。本章内容说明饭店的服务质量构成是综合的，饭店的某一个环节服务不合格，就会影响饭店的整体服务质量。

■ 作业

- 1、前厅部的基本工作职能包括哪些？
- 2、客房部的基本工作职能包括哪些？
- 3、餐饮部的基本工作职能包括哪些？

4、康乐部的基本工作职能包括哪些？

第 6 章 全面质量管理基本原理

[教学目标]

通过教学，使学生了解全面质量管理理论的演变过程；阐述戴明 14 点质量管理方法的基本理念；概括朱兰的质量管理方法；解释克劳士比质量管理理论的精髓；阐述马奎斯的全面质量管理核心理论；理解现代质量管理理念中高效组织的特点。

[教学重点]

戴明 14 点质量方法、尤兰的质量管理方法、克劳士比质量管理理论、马奎斯全面质量管理核心理论、现代质量管理理念中高效组织的特点。

[教学难点]

让学生准确理解和掌握全面质量管理的基本原理以及进行全面质量管理的基本途径——创建高效组织。

[主要概念]

全面质量管理；缺陷率；质量理事会；高效组织

[教学方法]

课堂讲授、要点讨论

6.1 质量管理理论的演变

6.1.1 事后检验阶段

科学管理公认的首创者是美国的泰罗。1911 年他发表了经典著作《科学管理原理》，在该著作中，他主张把产品的检查从制造中分离出来，成为一道独立的工序。这促成了质量管理的第一阶段——事后检验阶段。

6.1.2 统计质量检查阶段

二战初期，美国大批生产民用用品的公司转为生产各种军需品。当时面临的一个严重的问题是由于事先没有办法控制废品的产生。1941 年和 1942 年，美国制定了一系列战时质量管理标准。相对于检验把关的传统管理来说，统计质量管理是概念的更新、检查职能的更新，是质量管理方法上的一次飞跃。但这一阶段的质量管理侧重于制造过程，在实践当中难免过分强调数理方法的运用，而对有关的组织管理工作有所忽视。

6.1.3 全面质量管理阶段

这一阶段从 60 年代开始一直延续至今。促使统计质量管理向全面质量管理过渡的原因主要有以下几个方面：

1、科学技术和工业发展的需要

2、60 年代在管理理论上出现了工人参与管理、共同决策、目标管理等新办法，在质量管理中出现了

依靠工人进行自我控制的无缺陷运动和质量管理小组等等

3、保护消费者利益运动的兴起

(4) 市场经济的发展，竞争剧烈

全面质量管理的雏形首先出现于 19 世纪 60 年代的日本，它对当时日本经济的发展起到了极大的促进作用。19 世纪 70 年代这种质量管理方法引入美国，80 年代得到普及。应该说，全面质量管理是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。

6.2 全面质量管理哲学

6.2.1 戴明的 14 点质量方法

- 1、建立恒久的目标
- 2、采用新的理念
- 3、不依靠检查取得质量
- 4、不要根据价格标签评价企业
- 5、永恒不断地改进生产和服务系统
- 6、实行职业培训
- 7、实施有效领导
- 8、消除恐惧
- 9、消除部门之间的障碍
- 10、不空喊口号
- 11、消除工作指标（定额）
- 12、消除障碍使员工不因为工作质量而失去自尊
- 13、实施有生命力的教育和自我改进计划
- 14、让公司中的每个人都为完成改革任务而工作

戴明还提出了推行全面质量管理容易犯的七个致命错误：没有提供足够的人力、财力资源来支持质量改进计划；强调短期效益、股东收益；依靠观察与判断来评价年度业务状况；工作的忙碌造成管理不一致；不管管理的需要，采用易得的资料进行过程改进；过多的纠错成本；过多的法律花费。

6.2.1 朱兰的质量管理

- 1、产品特性和无疵性
- 2、质量管理
 - (1) 质量计划和控制
 - (2) 质量改进
 - ① 建立质量改进机构
 - ② 建立选择质量改进项目的标准

③ 质量改进项目的过程管理

6.2.3 克劳士比的质量管理

克劳士比理论的精髓包含在他所说的“质量管理四项基本原则”(the Four Absolutes of Quality)和根据他在美国国际电报电话公司的多学科环境中实施质量改进措施的经验总结出的“质量改进的14个步骤”中。

1、 质量管理四项基本原则是：

- (1) 质量的定义就是符合要求，而不是“良好”或“很好”
- (2) 生产质量的系统是预防结果，而不是检验的结果
- (3) 质量的工作标准就是零缺陷，而不是差不多
- (4) 质量是用不符合要求的代价来衡量的，而不是靠指数

2、 质量改进的14个步骤是：

- (1) 管理层的承诺——让所有的员工都清楚高层管理人员的质量观
- (2) 质量改进团队——全方位地遵循质量要求
- (3) 质量衡量——清清楚楚地分析企业质量状况
- (4) 质量成本——确保企业的每一位员工都了解质量系统的必要性及没有质量系统会给企业造成的额外成本
- (5) 质量意识——使企业的每一位员工都知道质量系统的效果
- (6) 改正行为——建立可以分析缺陷和进行简单因果分析的系统以防止再次出现缺陷
- (7) 零缺陷计划——找出应该运用零缺陷原理的企业活动
- (8) 主管计划——培训主管了解质量和零缺陷原理以便用于工作之中
- (9) 零缺陷日——使部门全体员工都意识到出现变化的质量活动
- (10) 目标设定——一旦在企业的某一个部门做出变更，下一个步骤就是要求该部门的全体员工和主管制定改进质量的目标以便不断地改进质量
- (11) 消除错误成因——通过沟通过程使管理层了解现有的目标难以实现，然后重新评估目标或依靠管理层的支持来实现目标
- (12) 赞赏——管理者必须表扬那些参与质量计划的员工
- (13) 质量委员会——运用专门知识和员工的经验来认真实施企业的质量系统
- (14) 从头再来——不断改进质量意味着不断地从头开始

6.2.4 全面质量管理的核心理念

综上所述，“全面质量管理”显然并不是一种单一的实体，而是一种整体的管理哲学。自从阿曼德·费根堡在1956年《哈佛商业评论》首次使用“全面质量管理”一词以来，这一管理哲学一直受到众多学者和产业人士的影响。几十年来众多的人士为“全面质量管理运动”做出了贡献，但对全面质量管理却很难准确地定义，就全面质量管理的核心理念而言，各类学术文献的观点各不相同。似乎每个人信奉一套不同于他人的全面质量管理基本原理。人们提出各种各样的“核心理念”以试图描述全面质量管理的实践。以下各要点（根据马奎斯，1991年）可以帮助读者对这些核心理念有大致的了解。

1、消费者导向 (Customer-driven)

以消费需求为导向的企业具备卓越的品质，因为它们将消费者信息系统地融入其战略规划以及产品和服务的供应之中。

2、注重质量 (Focus on quality)

以消费需求为导向的企业非常重视质量并且将质量定义为可衡量的、客观的产品和服务品质以及消费者满意的感受。

3、系统的不断改进 (Continuous improvement in systems)

重视质量可以带来不断的改进，而不断的改进也意味着对制造过程或服务过程做出重大改变。

4、协作 (Collaboration)

全面质量管理要求改变现有的经营“心态”，即企业和员工个人的成功应该被视为集体协作而不是激烈竞争的结果。

5、客观性 (Objectivity)

决策应该具有客观性并且基于所获得的信息。对于以前的经验应该系统地加以记录和分析以便获得持续的改进。

6、团队合作 (Teamwork)

团队合作就是实际进行协作。为了获得良好效果，应该向各团队传授具有创造性、分析性和能够解决问题的技巧。

7、授权 (Empowerment)

应该对员工授权，即员工应该对影响到他们的岗位设定和企业政策有话语权和决策权。

8、教育与培训 (Education and training)

教育与培训是必不可少的。石川馨认为，全面质量管理实际上是以教育开始并以教育结束的。

9、共同的理念 (Shared vision)

所有的员工和经理都应该清楚和相信同一理念。这是企业统一行动、避免重复浪费和内耗的关键。

10、领导方式 (Leadership)

只有领导者有效地以身作则，企业才有可能发生变化。空洞的承诺和演讲只能使现有的问题变得更加糟糕。

其他一些学者和专家倾向于使用不同的词语来表达全面质量管理的“核心理念”，因此上述要点绝对不是质量管理的全部内容。但是这些要点确实可以展示面貌一新全面质量管理的基本理念。

6.3 建立高效组织

高效组织的建立可以从以下三个方面的建设着手：

6.3.1 技能和信息

1、培训和持续学习

2、共享信息

6.3.2 参与、组织和伙伴关系

- 1、员工的新角色
- 2、新的组织结构
- 3、工人与管理人员的新型伙伴关系

6.3.3 报酬、安全和工作环境

- 1、报酬与绩效和技能挂钩
- 2、职业安全
- 3、有支持力的工作环境

■ 本章小结

质量已经成为一个企业成功的必不可少的因素。全面质量管理（TQM）是改进组织运营方式的一种质量管理方法。本章从质量管理的历史演进开始，介绍了三位质量管理先驱——戴明、朱兰和克劳士比的观点和方法，马奎斯全面质量管理核心理念，以及现代管理理念中新兴的有关建立高效组织的重点内容，引导读者探寻全面质量管理的基本理念和价值观，思考企业该如何着手进行全面质量管理。全面质量管理是一个系统工程和一个持续改进的过程。价值会随着顾客期望值的变化而变化，利润随着新的竞争和经营成本的提高而被侵蚀掉，追求质量的过程因此也必须是不断地寻求最有效的领导和管理系统的过程。

■ 作业

- 1、什么是全面质量管理？
- 2、高效组织有哪些特点？

第 7 章 饭店全面质量管理

——案例分析

[教学目标]

通过教学，使学生能够描述马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的标准体系；概括里兹—卡尔顿饭店公司为获得马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖进行了哪些工作；了解 ISO9000 质量标准体系的概况；阐述金马饭店为获得 ISO9000 质量认证所做的努力。

[教学重点]

饭店全面质量管理的含义和基本方法。

[教学难点]

让学生准确理解和掌握饭店全面质量管理的概念以及进行全面质量管理的方法。

[主要概念]

波多里奇国家质量奖核心价值；ISO9000/14000 质量标准体系

[教学方法]

课堂讲授、要点讨论。

7.1 波多里奇国家质量奖和里兹—卡尔顿酒店管理公司

马尔科姆·波多里奇国家质量奖是美国商界的完美标准，是成功管理公司的指南。里兹—卡尔顿饭店公司是一家在质量管理上精益求精的豪华饭店公司，在马尔科姆·波多里奇国家质量奖标准的指引下，里兹—卡尔顿饭店公司进行了持续的全面质量管理改造，并于 1992 年和 1999 年两度获得该奖项。

7.1.1 波多里奇国家质量奖

1、基本情况

马尔科姆·波多里奇国家质量奖是美国各种质量奖的基础。该奖项是以美国原商业部部长 Malcolm Baldrige 命名的。波多里奇质量奖从 1988 年开始，分为企业（包括制造企业、服务企业和小型企业）、健康卫生和教育机构三类，每年度在每个领域颁发三个奖项。评奖的依据是“波多里奇优秀绩效评定准则”（Baldrige Criteria for Performance Excellence）。

2、核心价值观念和

- (1) 有远见的领导

(2) 以顾客为中心追求卓越

(3) 组织和个人的不断学习

(4) 尊重员工和合作伙伴

(5) 快速反应

(6) 关注未来

(7) 管理创新

(8) 通过实际绩效进行管理

(9) 社会责任

(10) 注重结果和创造的价值

(11) 系统观点

3、框架和标准体系

2007 年波多里奇国家质量奖的标准由 18 个项目组成，各个项目均相互关联并注重结果，决定了组织的动作和结果。它们被划分成 7 大类：领导，战略规划，以顾客和市场为中心，测量、分析与知识管理，以人这本，过程管理，营业结果（如图 7-1）。

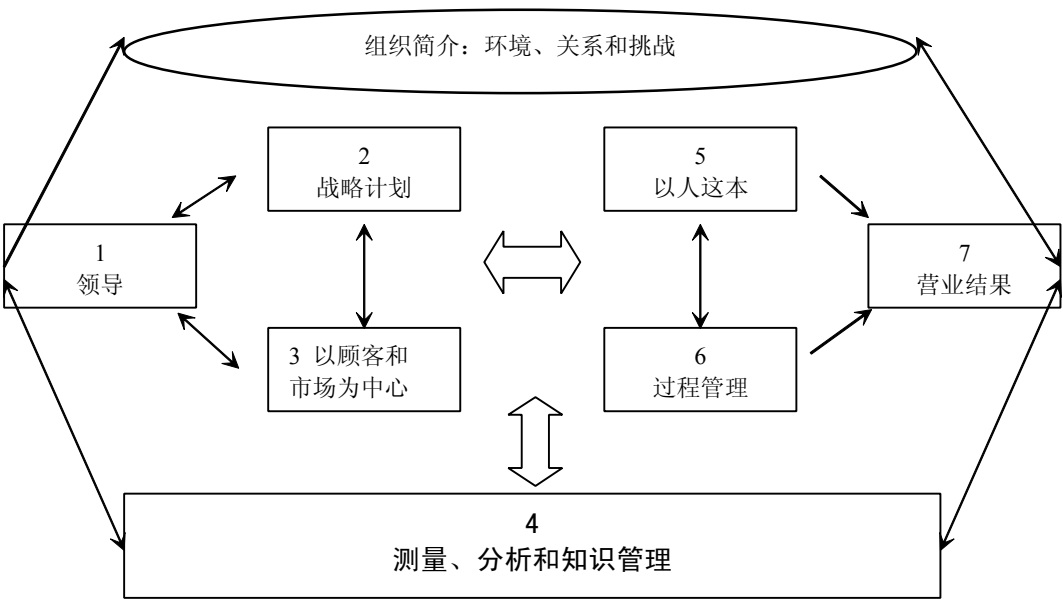


表 7-1 就是 2007 波多里奇国家质量奖的标准体系。

表 7-1 2007 年波多里奇国家质量奖的标准

类 别	分 值
1.0 领导	120
1.1 高级管理人员的领导	70
1.2 领导体系和社会责任	50
2.0 战略规划	85
2.1 战略发展	40
2.2 战略部署	45
3.0 以顾客和市场为中心	85
3.1 顾客和市场知识	40
3.2 顾客关系和满意度	45
4.0 测量、分析和知识管理	90
4.1 测量、分析和组织绩效改善	45
4.2 信息管理、信息技术和知识	45
5.0 以人为本	85
4.1 员工雇佣	45
4.2 员工环境	40
6.0 过程管理	85
6.1 工作体系设计	35
6.2 工作过程管理和改进	50
7.0 营业结果	450
7.1 产品和服务成果	100
7.2 以顾客为中心的成果	70
7.3 财务和市场成果	70
7.4 人力资源成果	70
7.5 过程有效性成果	70
7.6 领导结果	70
总 分	1000

资源来源：波多里奇国家质量奖 2007 年评奖标准。

7.1.2 里兹—卡尔顿酒店管理公司全面质量管理

1、里兹—卡尔顿酒店管理公司概况

里兹-卡尔顿公司也是美国服务行业唯一一个两度获得美国波多里奇国家质量奖的公司。里兹—卡尔顿饭店公司在质量方面的努力目标是：永远不失去一个顾客。

2、里兹—卡尔顿酒店公司的全面质量管理¹

下面将按 2007 年波多里奇国家质量奖的 7 个方面分析里兹—卡尔顿酒店公司是如何进行全面质量管理和改进的。

1、领导

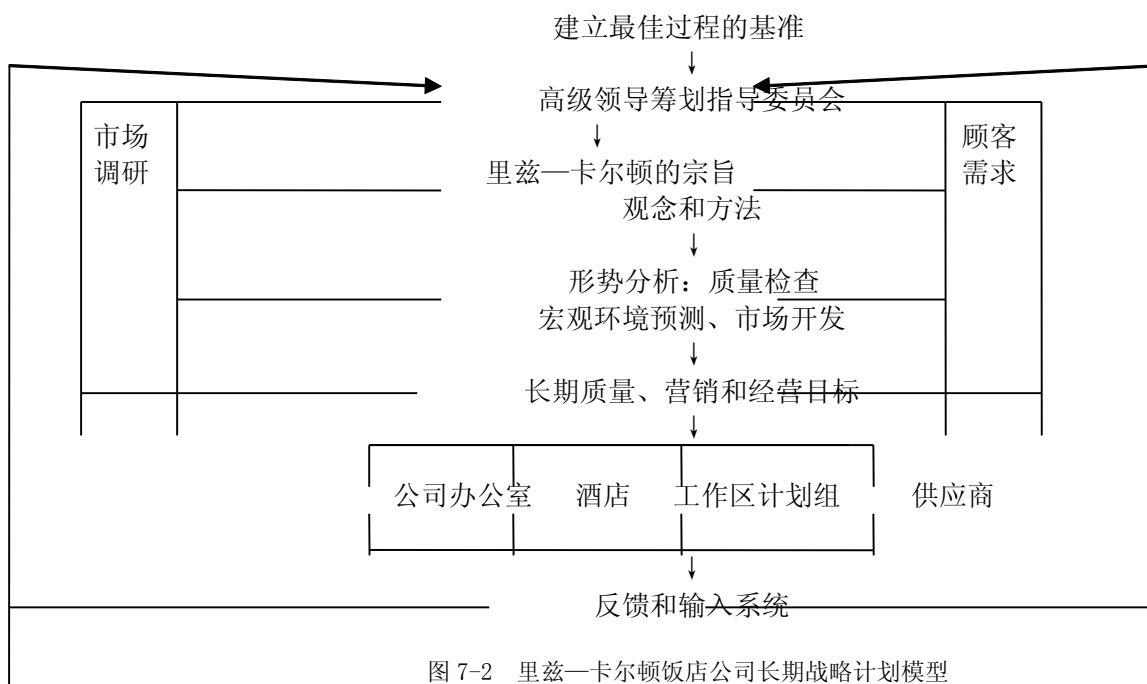
在里兹—卡尔顿酒店公司中，高级领导集团兼任高级质量委员会的成员。这些高级领导亲自制定了两个最初的质量策略，

（1）新饭店启动的质量保证措施

（2）建立里兹—卡尔顿酒店公司金牌标准，包括三步服务法、公司座右铭、里兹—卡尔顿酒店公司信条和里兹—卡尔顿酒店公司基本要求。

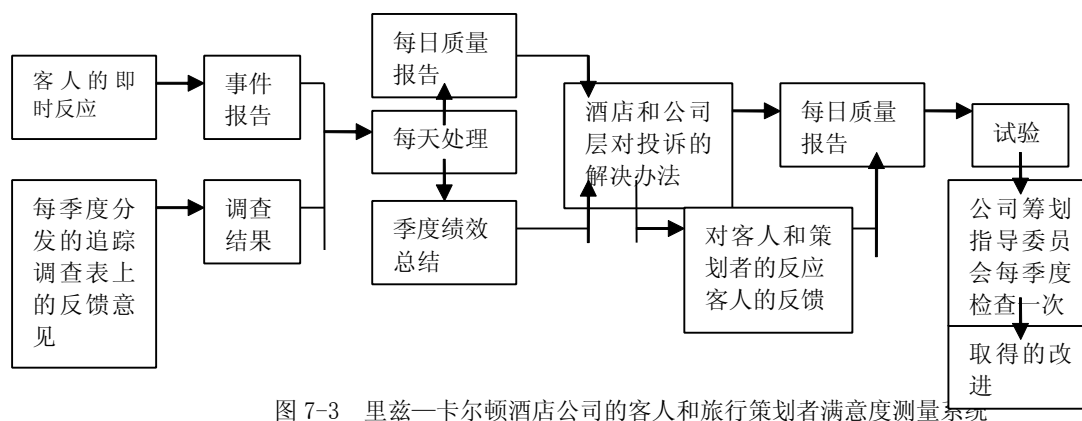
2、战略规划

¹ 根据 1992 年里兹—卡尔顿酒店管理公司申请美国波多里奇国家质量奖的概要整理而得。



3、以顾客和市场为中心

里兹—卡尔顿酒店公司评估客人满意度的主要方法是客人和旅行策划者满意度系统（图 7-3）。



4、测量、分析和知识管理

（1）里兹—卡尔顿酒店公司广泛部署和应用各种信息系统收集和使用与顾客的反应和满意度有关的信息。

（2）里兹—卡尔顿酒店公司建立的基准是饭店业的最佳实践和绩效。

5、以人为本

（1）酒店的人力资源部都与酒店的其他部门紧密配合，开发员工的潜能

（2）采取“性格—特征招聘法”

（3）提高员工的参与性和授权意识

（4）员工有很多机会可以得到褒奖

（5）保护员工和客人的健康和安全

6、过程管理

里兹—卡尔顿饭店公司的产品管理过程主要包括三个不可缺少的部分：

（1）金字塔型互交小组

(2) 基本产品管理过程

(3) 区域产品管理过程。

能够提高里兹—卡尔顿饭店公司管理效率的几个方面包括：

■产品和服务设计方面

■供应商方面，针对某项活动，如会议和宴会等：

■服务的保障体系

■检查与服务质量改进（进行内外部检查）：

7、经营结果

里兹—卡尔顿酒店公司将自己的质量水平与世界上最优秀的饭店产品和服务进行比较，且非常重视质量的组织文化，还极大地改进了过程的测量标准。具体有：

(1) 顾客价值

(2) 过程再造

(3) 员工流动率

(4) 劳动生产率

(5) 自动化系统的运用

(6) 部门间合作

(7) 单位客房效益

7.2 ISO9000 质量标准和金马饭店

7.2.1 ISO9000 质量标准

1、基本情况

2、ISO9000 质量标准理念

在 ISO9000 质量管理体系（2000 年版）的质量管理标准中，始终贯穿着一些最基本、最通用的一般规律和原则，主要是以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、管理的系统方法、持续改进、基于事实的决策方法、与供方的互利关系，简称为“八项质量管理原则”。

(1) 以顾客为关注焦点

(2) 领导作用

(3) 全员参与

(4) 过程方法

(5) 管理的系统方法

(6) 持续改进

(7) 基于事实的决策方法

(8) 与供方互利的关系

3、ISO9000 质量标准体系

ISO9000 质量标准是一个不断修订完善的标准，最新一版的标准发布于 2000 年。2000 版 ISO9000 族

国际标准的核心标准共有四个：ISO9001:2000 质量管理体系——基础和术语；ISO9001:2000 质量管理体系——要求；ISO9004:2000 质量管理体系——业绩改进指南；ISO19011:2000 质量和环境管理体系审核指南。

ISO9001 质量管理体系对组织的质量管理体系提出的各项要求如下：

- (1) 质量管理体系 (2) 管理职责 (3) 资源管理
- (4) 产品实现 (5) 测量分析和改进

7.2.2 金马饭店实施 ISO9000 质量标准

1、金马饭店概况

2、金马饭店导入 ISO9000 标准

(1) 取得共识

开展 ISO 认证工作对于饭店来说，既有利于加强饭店的质量管理，有利于保证宾客和社会所要求的质量，有利于饭店各层次人员素质的提高，也有利于树立饭店形象与国际接轨。

(2) 正确处理实施 ISO 认证与星级标准的关系

(3) 确保 ISO 体系的贯彻实施

金马饭店经过几年的运转，已经制定了一套较为健全的并且符合国际标准的制度体系，这为 ISO9000 / 14000 的认证提供了良好的制度基础。饭店在原有制度的基础上参照 ISO9004—2 的要素要求编写出一套富有金马饭店特色、结构合理、层次分明、可操作性强的管理体系文件。并进行多层次的磨合：

■ 体系与原有标准间的磨合

■ 文件化记录体系的全面建立

■ 开展质量活动拓展服务理念

(4) 重视环境因素提升环境意识

(5) 实施强有力的领导

■ 本章小结

全面质量管理是提高企业产品和服务质量的有效途径。本章选取了利用质量奖项和质量标准推进饭店全面质量管理的两个例子——里兹·卡尔顿酒店公司和金马饭店，分析它们如何建立健全质量体系来实践全面质量管理理念。马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖和 ISO9000 质量标准为企业建立质量体系提供了具体指导，并为企业实行对内、对外质量保证做出了明确规定。里兹—卡尔顿酒店公司和金马饭店成功的全面质量管理改造有四个方面的共同点：①高层管理者的表率 and 领导；②以消费者为中心；③企业主动寻求不断的和系统的改进；④员工的参与和协作。

■ 作业

1、什么是饭店全面质量管理？

2、饭店该如何开展全面质量管理活动？

第8章 饭店优质服务经济学

[教学目标]

知识目标：了解满意与忠诚的区别；描述什么是顾客价值和可靠性服务的价值；概括员工不满意的代价；掌握什么是饭店内部关键时刻；阐述饭店该如何超越顾客价值；说明为了有效地掌握好为客人服务或为员工服务的优质服务经济学，经理需要什么样的信息。

技能目标：能够设计以关键时刻或接触点为主体的顾客服务蓝图。

[教学重点]

顾客价值、员工价值的计算，优质服务经济学的基本理念。

[教学难点]

让学生准确理解和掌握顾客价值和员工价值来自哪里，提供优质服务需要做哪些直接的努力。

[教学方法]

课堂讲授、案例分析、要点讨论。

[教学形式]

课堂教学。

8.1 顾客的价值

8.1.1 忠诚客人的价值

1、满意与忠诚

一位满意的客人不能等同于一位忠诚的客人，饭店企业需要的是忠诚的客人。

2、顾客价值

“顾客终生价值”(Customer Lifetime Value)，也被称为顾客生命周期价值，指的是每个购买者在未来可能为企业带来的收益总和。每个客户的价值都由三部分构成：历史价值、当前价值和潜在价值。

8.1.2 顾客对价值和服务的知觉

增强客人对饭店服务良好知觉需要：

- 提供情感性服务。
- 管理客人的全程经历。
- 理解顾客的利益期望。

8.1.3 提供可靠服务

1、服务可靠性的价值

提供可靠的服务除降低顾客购买风险外，对饭店而言还可以：

- 刺激销售；
- 鼓励顾客的意见反馈；
- 确认服务供应系统中的“薄弱环节”；
- 改进员工工作表现；
- 提高顾客满意度；
- 改善服务供应系统；
- 保持市场竞争优势。

2、传递可靠的服务

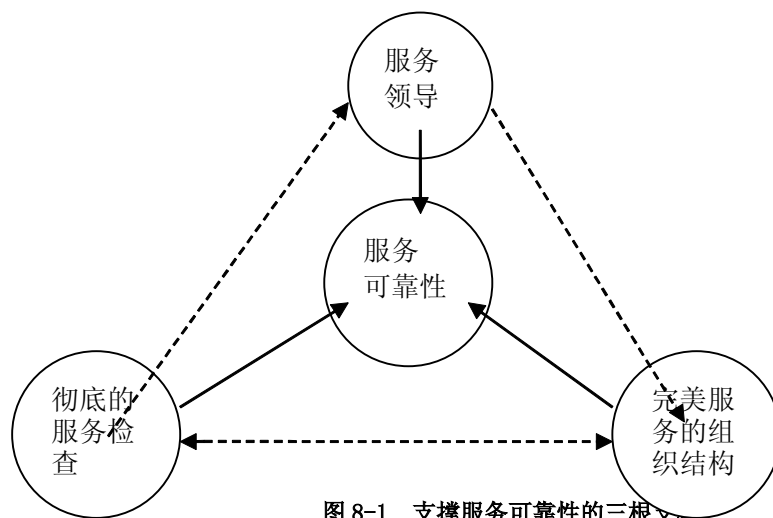


图 8-1 支撑服务可靠性的三根支柱

8.2 超越顾客的期望

8.2.1 顾客期望的构成

1、期望的两个水平

渴望的水平与满意的水平

2、期望水平的变化

研究发现，相当多的证据表明顾客的期望水平是动态的，并且随着各种因素的变化相应地发生波动。虽然顾客的两个期望水平都会发生波动，但渴望的水平比满意的水平变化得更慢而且变化量更小。渴望水平通常是上升的，而满意水平则很容易上升或者下降。

8.2.2 管理顾客的期望

- 1、保证承诺反映现实
- 2、重视服务可靠性
- 3、与顾客进行沟通

8.2.3 超出顾客的期望

- 1、授权给员工

（1）服务授权的目标

- 提供能够满足顾客具体需求的个性化服务；
- 与顾客建立长期的良好的关系；
- 满足顾客不可预知的、特殊的需求；
- 鼓励员工主动做出决策以帮助顾客；
- 寻求和留住那些具有远大志向和很强的人际交往能力，并且能够自我激励、自我管理的员工。

（2）培养服务授权的氛围

- 让员工参与其工作任务和工作方法的选择；
- 选择创造一个分工协作、分享信息、共同讨论、共享目标的环境；
- 鼓励员工提出建议，做出决策，运用知识；
- 当产生问题时，听取员工的意见，鼓励他们一起解决问题；
- 不要墨守成规，给员工发表意见解决问题的自由；
- 通过表扬成功之处以及鼓励优秀的表现来保持高昂的士气。

（3）授权的步骤

- 雇用适合工作的人。
- 训练员工想顾客之所想。
- 授权员工去做任何对于满足顾客来讲是必要的事。

2、设计超越顾客需要的服务蓝图

8.3 饭店员工的价值

8.3.1 员工的个人资源

员工对饭店的价值体现在员工的工作绩效上。员工的工作绩效可以看成是员工的个人资源和公司的组织资源结合的产物。员工的个人资源指员工在从事不断满足和超过顾客期望值的工作时所具有的一切个人特性。这些资源包括：个性、性格、人生价值观、思想、情感等等。组织资源指为了满足和超过顾客的期望值，公司为员工提供的一切资源。典型的组织资源包括物理设施、技术系统、工作场所、培训系统等。这些组织资源本身并不能为顾客创造价值。一个公司可以拥有最好的设施、最尖端的技术、设计最佳的工作区及目的最明确的培训系统，但是能否利用这些资源给顾客创造价值的决定性因素是员工的工作绩效。

8.3.2 员工不满意的代价

服务性企业要取得成功，其员工一定要忠诚，一定要感到满意。企业的生存和成功取决于能否开发和保持一支具有献身精神、有生产力的员工队伍，而不是依据员工是否能够控制好旋转门来解雇员工和招募新员工，饭店、餐馆和其他服务性公司尤其如此。

员工不满意的第一个代价是损失生意。

员工不满意的第二个代价是员工离职的直接成本，例如，解雇费、招募费及遴选费。

留住员工的一个关键因素是提高他们对工作的满意度。如果员工在工作环境中感知到价值，并感觉到得到了与自己的工作表现相一致的报酬，在一个公司工作的时间就比较长。公司要确定如何提高员工对工作的满意度，首先必须了解经理、主管和员工是如何感知工作价值的。

8.3.3 员工对工作价值和内部服务的知觉

员工对价值和质量的知觉与顾客相同。顾客对价值的知觉基于价格和所得到的服务的质量；员工对价值的知觉与他们的工资和工作环境的质量有关。

人们评价工作环境质量的方法是，看公司所提供的工作、工作伙伴及资源在多大程度上能够满足和超过他们的期望值。

要想成功地成为求职者选择的就业部门，饭店业的领导和经理必须要承担两种重要的责任。首先，要提高新员工的能力。给新员工提供培训的机会，使他们能够学会如何在工作中取得成功。其次，要对新员工进行授权和支持。通过传授和指导，使他们能够在人格和专业两方面都得到成长。

有效的内部服务策略可以提高员工的能力，对员工进行授权并支持员工为其他员工提供优质服务——提供能不断满足或超过其期望值的服务。。

8.4 优质服务经济效益分析

8.4.1 优质服务的必要性

服务质量是饭店企业取得成功的基础。优质服务提高了饭店企业的声誉以及营销活动的可信度，刺激了有利的口头宣传，增强了顾客对服务价值的感觉，并鼓舞了员工的士气，加强了员工和顾客对饭店企业的忠诚度。

8.4.2 优质服务的投资回报分析

提高质量的投资可以得到明显的回报，例如，更多的回头客，较低的离职率和较高的利润等。了解丢失顾客和员工的代价可以使管理者为了达到组织目标在分配有限的资源时，做出有见地的决策。

有一个大致的估计，在当今的许多企业中，营销和服务质量两方面优先考虑的因素不同步：一般的企业，吸引新顾客所花的费用是留住老顾客的 6 倍。但是在大多数情况下，顾客忠诚度的价值是每一次购买交易价值的 10 倍。

我们还可以增加一点，即人事工作和内部服务两个方面优先考虑的因素也不同步。公司吸引新员工所花的费用是留住老员工的 6 倍，而老员工的工作绩效、生产能力和忠诚度的价值在大多数情况下是替换成本的 10 倍。

■ 本章小结

优质服务是可以不断满足或超越顾客期望的服务。顾客的价值显而易见。饭店应该提供并传递可靠的服务让顾客满意，进而通过满意的员工让服务超越顾客的期望，将满意的顾客发展成为忠诚的顾客。满意的员工的价值在于他们能够发挥出更多的个人潜力，降低不满意带来的生意损失和离职成本。为了不断满足或超越顾客和员工的期望所做的提高质量的努力是一种投资，它可以获得明显的回报并帮助饭店获取竞争优势。

■ 作业

- 1、一个忠诚客人的价值是什么？

2、员工不满意的代价有哪些？

3、为了有效地掌握好为客人服务的优质服务经济学，经理需要什么样的信息？

第9章 饭店人际沟通与冲突管理

[教学重点]

知识目标：定义沟通，分析沟通过程；列举克服沟通障碍的技术、饭店内部各层次的沟通；指出与积极倾听、有效反馈有关的行为；解释热炉规则；掌握内部冲突管理技巧；描述服务补救系统基本构成；明确顾客投诉的类型和处理顾客投诉的原则和程序。

技能目标：学会积极倾听，训练复述技能；了解自己的冲突处理风格，熟练运用五种冲突管理策略；遵照客人投诉的原则和程序，正确处理客人投诉。

[教学重点]

饭店内部沟通的难点、内部冲突处理方法、服务补救的方法和技巧。

[教学难点]

让学生准确理解和掌握正确处理内部沟通和内部冲突的方法，有效实施服务补救的方法。

[教学方法]

课堂讲授、案例分析、要点讨论。

[教学形式]

课堂教学、情景模拟。

9.1 理解沟通

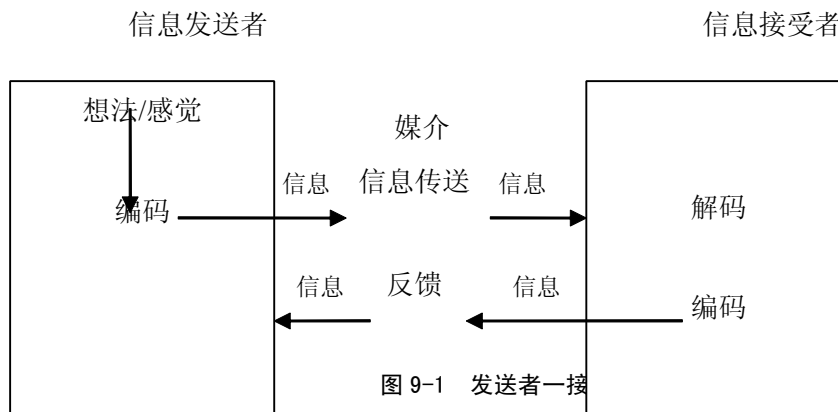
能否有效地进行沟通往往决定管理者的成功与失败。

9.1.1 什么是沟通

沟通包含着意义的传递。如果信息和想法没有被传递到，则意味着沟通没有发生。也就是说说话者没有听众或写作者没有读者，都不能构成沟通。但是，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。

9.1.2 沟通过程

沟通发生之前，必须存在一个意图，你们称之为信息。它在信息发送者与接受者之间传送。信息首先被转化为信号形式（编码），然后通过媒介（通道）传送到接受者，由接受者接收到的信号转译回来（解码）。即便是最简单的沟通也是相对复杂的过程。图 9-1 的发送者—接收者模型表示两个人之间的沟通过程。这一模型包括 7 个部分：（1）信息源；（2）信息，连接各个部分；（3）编码；（4）通道；（5）解码；（6）接受者；（7）反馈。



9.1.3 沟通方法

组织中最常用的沟通方式有口头沟通、书面沟通、非语言沟通及电子媒介。

1、口头方式

人们之间最常用的方式是口头交谈，也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论，非正式的讨论以及传闻或小道消息的传播。

口头沟通的优点是快速传递和快速反馈。

2、书面方式

书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

书面沟通的优点是持久、有形、可以核实。

3、非言语方式

一些极有意义的沟通既非口头方式也非书面形式，而是非语言沟通。刺耳的警笛和十字路口的红灯都不是通过文字告诉我们信息的。一个人所用的办公室和办公桌的大小，一个人的穿着打扮都向别人传递着某种信息。不过，非语言沟通中最为人知的领域是体态语言和语调。

4、电子媒介

在当今我们依赖于各种各样复杂的电子媒介传递信息。除了电话、公共邮寄系统外，我们还有闭路电视、计算机、静电复印机、传真机等一系列电子设备。

互联网和无线通信网络，使个体之间可以迅速地传递书面信息，存贮在接受者终端的信息还可供接受者随时阅读。电子邮件和短信迅速而廉价，并可同时将一份信息传递多人。它的缺点与书面沟通相同。

9.1.4 有效沟通的障碍及其克服

1、有效沟通的障碍

- 曲解。接收信息的人必须理解这个信息和信息发送者的意图。
- 对信息发送者的评价。人
- 投射。人们往往很自然地会认为其他人和自己用同样的方式感知事物。然而，把自己的态度、假设和信念投射到发送的信息中，常常会导致误解。
- 刻板印象。人们根据种族、性别、年龄、国籍、阶级或性别倾向而对他人抱有偏见，这就是刻板印象。

- 傲慢和优越感。
- 自我防御。人们有时会有不安全感，会对他们采取的行动和完成的项目持保护态度。
- 表达不清楚。并不是所有的人在任何时候都能清楚地表达自己的想法。
- 隐藏动机。如果信息发送者被察觉出有隐藏动机，人们通常认为他们具有欺骗性。有隐藏动机的信息接收者常常不理睬信息发送者的意图，因为他们依据自己的动机看待一切。

信息接收者常常不理睬信息发送者的意图，因为他们依据自己的动机看待一切。

- 环境。噪音、炎热、寒冷或扰人的环境使沟通很难进行。
- 情绪。信息发送者或接收者的情绪都能造成沟通障碍。
- 背景差异。教育、经历、年龄、知识水平及其他背景的差异可能会妨碍沟通。
- 时机不恰当。人们有时在匆忙中或生气时说一些他们后来会感到后悔的话。或者，由于一方精神不

集中或不愿意倾听而使沟通无法进行。

- 个性冲突。

2、克服沟通障碍

- 运用反馈。
- 简化语言。
- 积极倾听。
- 抑制情绪。
- 注意非语言提示。

9.2 人际交往技能的开发

9.2.1 积极倾听技能

1、区分倾听情景

工作场所有三种类型的倾听：信息性倾听、评价性倾听和移情性倾听。

2、培养倾听技能

（1）主动倾听

主动倾听包括四项基本要求：紧张、情感移入、接受和乐于负责地听完讲话。

（2）提高倾听能力的技巧

采用鼓励双向交流的技巧可以提高主动倾听的能力，主要包括四个阶段：集中精力、理解、评价和反应。

（3）其他提高主动倾听技能的建议

- 动机明确。不愿意倾听和理解的倾听者是无法与之沟通的，要努力倾听并理解对方说的话。
- 进行目光接触。研究表明，当人们用耳朵倾听时，他们会用眼睛表明他们正在倾听。进行目光接触还有助于你集中精神。
- 表现出你的兴趣。点头和聚精会神的面部表情等非语言信号可以表示你很感兴趣。
- 避免分散精力的动作。翻动纸张、看手表等动作都表示缺乏兴趣。
- 表示感情移入。尽量从讲话者的角度理解信息及用这种方式表达信息的原因，要说一些表示感情移入的话，例如，“你一定为此非常生气”或“我也经常有同感”。

- 领会整体含义。要理解讲话者的感觉和情绪，不要仅仅理解讲话的字面含义，还要寻找非语言线索。
- 提出问题。提出问题表示你感兴趣，还能使你澄清信息的含义。提出下面的问题表示你正在倾听，例如，“后来发生了什么？”“你对此有什么感觉？”等等。
- 不要打断别人讲话。打断别人讲话表示不尊重和傲慢。
- 对讲话者做出反应时要有很自然的过渡。有效的倾听者应该很自然地将谈话从讲话者所谈的话题过渡到自己所说的话上。在对讲话者的话题做出反应之前谈起一个新话题明显地表明你没有听到或根本不关心对方的讲话。
- 自然。不要过分夸张优秀倾听者的行为，过多的目光接触、对讲话者的过度注意、感情移入等等会产生适得其反的结果。讲话者会辨认你是在嘲笑他们，还是假装感兴趣。
- 鼓励提建议。请求别人提建议表明你重视他们的意见。这样一些问题都有助于沟通，例如，“你有什么建议吗？”或“你认为我们应该怎么做？”。
- 总结讲话者的发言。概括性陈述可以浓缩讲话者所说的话，强调你对这些信息中的重要部分的理解。
- 开诚布公。告诉讲话者你对其讲话的感觉可以提供反馈，有助于沟通的进行。

9.2.2 反馈技能

1、积极反馈和消极反馈

2、开发有效的反馈技能

- 迅速并正合时宜。
- 强调具体行为。
- 考虑接收者的需要。
- 针对行为而不针对人格。
- 控制好情绪。
- 确保理解。

9.2.3 督导技能

1、“热炉”规则

督导与此十分类似“热炉”规则，是开发督导技能的核心原则：

- 即时性。
- 事先警告。
- 一致性。

- 不针对具体人。

2、开发有效督导技能

有效督导的技能可以概括为以下七种行为：

- 以平静、客观、严肃的方式面对员工。
- 具体指明问题所在。
- 使讨论不针对具体人。

- 允许员工陈述自己的看法。
- 保持对讨论的控制。
- 对今后如何防犯错误达成共识。
- 逐步地选择督导程序，考虑环境因素的影响。

9.2.4 组织内部的沟通技巧

1、上向沟通

成功的管理者知道向上沟通的重要性。然而，进行向上沟通需要谨慎和计划性。

- 你的信息一定要很重要；你上司的时间有限；
- 信息一定要准确而完整；
- 一定要简洁；
- 既要传递好消息，也要传递坏消息；
- 要定期沟通；
- 如果你提出一个问题，一定要提出解决问题的建议；
- 安排好议程；有些上司愿意事先拿到你要讨论的话题，这样他们也能做些准备；
- 一定要把握好说话的时机；在不适当的时机向你的上司提供信息可能会使沟通过程出现偏差；
- 确立明确的目标；事先一定要知道你与上司交谈要达到什么目标；
- 除非绝对有必要，否则不要越级汇报。

2、下向沟通

- 保持开放的方针，让员工们知道他们可以毫无困难地与你联系；
- 认真而客观地倾听员工们的疾苦和建议；
- 听到坏消息时不要情绪激动或语言尖刻。对带来消息的人发火会切断你以后的消息来源；
- 采用主动倾听技能；
- 一定要让你的员工知道你很关注他们的意见和建议。

3、横向沟通

有效地与其他经理沟通能够保证信息会不断地传达到你这里，能够增加你的职业机会。

- 要尽量多地结识组织内的经理；
- 与同等地位的人沟通是建立关系的机会，这种关系对双方都有利；
- 共享信息；没有人愿意与一个不愿意分享信息的人交谈；
- 要不断地寻找与其他经理们在职责和利益上交叉的领域，这种做法有助于促进与其他经理的相互交

往；

- 采取“大图像”视角，讨论对整个组织有利的问题，而不只是对你那一部分有利的问题；
- 如果别人要求，提供真诚积极的反馈意见；
- 在适当的时候提供帮助；
- 沟通时使用有效的体态语言；

9.3 内部冲突管理

9.3.1 什么是冲突

冲突指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。差异是否真实存在并没有关系。只要人们感觉到差异存在，则冲突状态也就存在。

9.3.2 内部冲突的类型和原因

1、功能正常的冲突和功能失调的冲突

相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的。一些冲突支持组织的目标，它们属于建设性类型，可将其称为功能正常的冲突（Functional conflict）。而另一些冲突则阻碍了组织实现目标，它们是功能失调的冲突（Dysfunctional conflict）并属于破坏性类型。

2、冲突的原因

- 竞争资源。
- 任务的相互依赖性。
- 权限不清
- 争地位。
- 沟通障碍。
- 价值观和信仰的差异。

9.3.3 内部冲突管理技巧

- 倾听技巧。
- 反馈技巧。
- 冲突管理风格。

有效解决冲突的几点建议：

- 有选择地解决冲突。
- 评价冲突各方。
- 确定冲突的原因。
- 了解自己管理冲突的各种手段，并选择最佳手段。

9.3.4 内部冲突管理策略

1、减弱冲突的五种策略

有学者将冲突管理的各种方式归纳为五种策略：

- 回避（Avoidance）。即从冲突中退出或者抑制冲突，是冲突最好的解决办法。
- 迁就（Accommodation）。迁就的目标是把别人的需要和考虑放在高于自己的位置上，从而维持和谐的关系。
- 妥协（Compromise）。妥协要求每一方都做出一定的有价值的让步。
- 合作（Collaboration）。合作完全是一种赢—赢的解决方式，此时冲突各方都满足了自己的利益。
- 强制（Forcing）。在强制时，你试图以牺牲对方为代价而满足自己的需要。

合作永远是解决冲突的最佳方式，因为这种方式既具高独断性也具高合作性。

2、激发冲突

冲突管理的另一面，是要求管理者激发冲突。

- 改变组织文化。
- 运用沟通。
- 引进外人。
- 重新建构组织。
- 任命一名吹毛求疵者。

9.4 外部冲突管理：服务补救

9.4.1 服务补救的理论基础

- 1、可靠性是服务质量的核心
- 2、留住老顾客还是争取新顾客
- 3、“第二次必须做好”

9.4.2 服务补救系统

服务补救是一个企业为了使由于服务或产品不能满足期望而感到不满的顾客重新感到满意而采取的一系列步骤。有效的服务补救能够提高企业的竞争力，能够在质量和价值方面为企业树立良好的形象。但在某种程度上，优秀的服务补救比可靠的服务更难做到，而且也显得更为重要。因为，仅仅一次未能很好地处理服务中的问题，就可能极大地损害通过多次可靠地执行服务才建立起来的声誉。

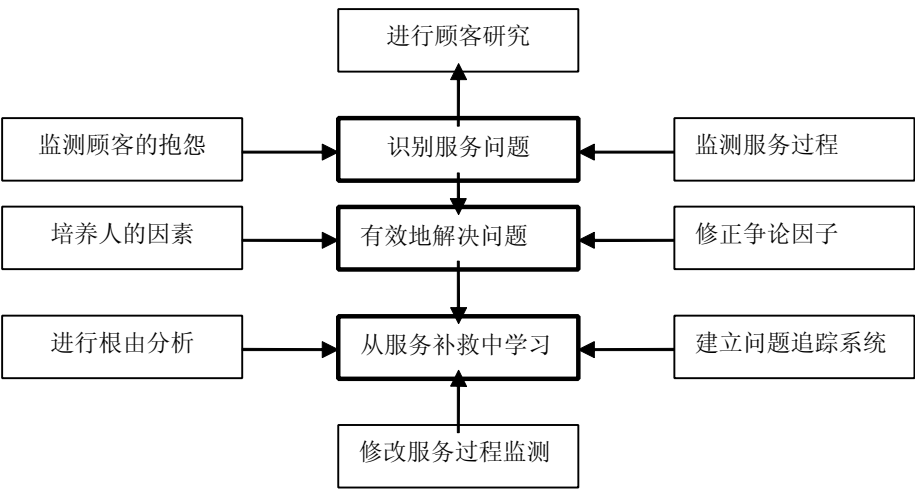


图 9-2 有效服务补救的基本构成

饭店企业承受不起由于三心二意地随便处理服务问题而造成的损失。为了更好地解决问题并取得最大的利益，饭店必须有一套系统化的不断发展的服务补救程序。虽然不同的饭店有不同的特点，但服务补救应该包括图 9-2 中所列一般构成部分。程序应该分为识别服务问题、有效地解决问题和从服务补救中学习

三个基本阶段。

9.4.3 服务补救策略

1、宾客投诉类型

- (1) 饭店服务项目的设置不能满足宾客的需求
- (2) 饭店设施设备出差错
- (3) 饭店员工的服务态度与宾客期望存在较大差异
- (4) 饭店服务质量标准太低，达不到宾客的需求水平
- (5) 员工服务语言使用不当
- (6) 服务技能技巧欠缺，服务效率低
- (7) 饭店与宾客之间存在误会
- (8) 宾客方面的问题

2、宾客投诉处理原则与程序

(1) 投诉处理的原则

- “客人永远是对的”。
- “宾客至上”。
- 兼顾客人和饭店双方的利益。

(2) 投诉处理的一般程序

- 热情接待。
- 耐心倾听。
- 表明态度。
- 表示感谢。
- 部署处理。
- 征求意见。
- 吸取教训。
- 跟踪访问。

■ 本章小结

饭店内经常发生冲突。一方面是饭店内部的冲突，冲突的起因并不都是因为双方之间的敌对情绪，有时发生冲突只不过是因为两个人或两个团体都想使用同一种资源；另一方面是饭店与客人之间也会发生冲突，这种冲突的直接原因是客人不满意饭店的服务，但根本原因则多种多样，有饭店的原因也有顾客的原因，还有饭店与顾客沟通方面的原因。理解沟通，克服有效沟通的障碍，开发积极倾听、有效反馈和督导技能，通过分析内外冲突情境，适当选择解决方式，建立对客人投诉进行管理的服务补救系统，将帮助饭店管理者有效解决内外冲突。

■ 作业

- 1、有效人际沟通的障碍有哪些？
- 2、管理者可以采用哪些策略减弱组织内部冲突？
- 3、投诉处理的一般程序包括哪些？

第 10 章 饭店服务质量管理创新

[教学目标]

知识目标：熟悉饭店质量管理主题活动开展过程；明确服务方式的选择依据；了解饭店服务质量不断改进的四个步骤。

技能目标：设计饭店服务质量管理主题活动方案；从细微环节着手，进行服务方式和质量管理制度创新。

[教学重点]

主题设计、服务方式，制度安排。

[教学难点]

让学生准确理解和掌握提高饭店服务质量主题活动设计要点，并运用创新性思维对服务方式和服务质量改进制度进行创新。

[教学方法]

课堂讲授、案例分析、要点讨论。

10.1 提高服务质量的主题活动

10.1.1 质量管理主题活动

1、主题选择

活动的选择可以从三个方面考虑：一是构成饭店服务质量的基本要素或重要问题；二是饭店服务质量中存在的薄弱环节；三是结合消费时尚、饭店服务的发展趋势，创造新的服务或消费理念。

2、活动时间

主题活动的时间安排要恰当，不宜太短。

3、活动实施

主题活动的实施必须注意三点：第一，组织到位。第二，宣传到位。第三，措施到位。

10.1.2 保证服务质量的主题活动

1、“用心服务每一天”

2、征集“服务实例 100 问”

- 3、“学标准、练技能，细微之处见真情”
- 4、“强化基础，追求满意”
- 5、“推行微笑敬语服务，提升服务品牌”

10.1.3 提高服务质量的主题活动

- 1、“用心做事，真情服务，注重细节，追求完美”
- 2、“关怀在于殷勤真诚”
- 3、“信心、和谐、信赖” 构筑温馨之家
- 4、“火星 12 行动”
- 5、“双百” 竞赛

10.2 提升服务品质的服务方式创新

10.2.1 服务方式的选择

选择原则：

- 原则性与灵活性相结合。
- 以培养忠诚顾客为出发点和落脚点。
- 在规范化的基础上提升个性化、细微化、情感化的服务。
- 突出实用性及有效性。

10.2.2 受客人欢迎的服务方式

- 1、亲情服务
 - 有爱心。
 - 有用心。
- 2、个性化服务
 - 培养员工个性化服务意识。
 - 建立顾客个人档案。
 - 设计个人专门服务。
- 3、细微化服务
 - 坚持标准和流程。
 - 培养细节意识。
 - 量化。
 - 因人而用。
 - 激励。
- 4、超值服务

10.2.3 服务方式创新

- 1、专业管家服务
- 2、“首问责任制”
- 3、“宾客赏识” 服务计划

4、“睡眠管家”服务

5、殷勤带房服务

10.3 服务质量改进的制度创新

10.3.1 服务质量的不断改进

不断改进服务质量的管理制度创新主要包括四个基本步骤：

- (1) 确定改进的机会
- (2) 对需要改进的目标领域进行分析
- (3) 制定和实施改进措施
- (4) 对改进过程进行评估

10.3.2 创新性服务质量管理制度

- 1、肯德基的“神秘顾客”
- 2、北京丽都假日饭店“对客服务不断进取的工作程序”
- 3、OEC 管理模式
- 4、宁波开元大酒店的奖惩累积分制
- 5、“黑点”制度

■ 作业

- 1、服务方式的选择要注意哪些原则？
- 2、当前受客人欢迎的服务方式有哪些？
- 3、不断改进服务质量的制度创新主要包括哪四个步骤？

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh jy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net